



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
DOUTORADO

AS POSSIBILIDADES DA TECNOLOGIA NO AUXILIO DA
APRENDIZAGEM ATRAVÉS DOS JOGOS EDUCACIONAIS:
DESENVOLVIMENTO DE UM CBT DE ANÁLISE TRANSACIONAL.

Por

Sofia Inés Niveros

Projeto de tese submetido à Universidade Federal de Santa Catarina
para a obtenção de Qualificação ao Doutorado em Engenharia de Produção

Orientador:

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.

Florianópolis

Abril/2004

Nome: **Sofia Inés Niveros**

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, em 01 de Abril de 2004.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

Coordenador do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Banca Examinadora:

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.

Orientador

Profa. Mirian Loureiro Fialho, Dra.

Moderadora

Profa. Eliete A. Ourives, Dra.

Examinadora Externa

Profa. Ivete de Fatima Rossato, Dra

Examinadora Externa

Profa. Valdete Teixeira da Silva, Dra.

Membro

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Fialho, que além de orientador, auxiliou e contribuiu na formação deste trabalho, minha eterna gratidão, pelo seu carisma, amizade, e compreensão;

A Eliete A Ourives, Valdete T. da Silva e Ivete de F. Rosatto pela participação como membro da banca examinadora e contribuições relevantes no meu trabalho;

A Mirian L. Fialho, pela participação como membro da banca examinadora e a minha gratidão pelo seu apoio, contribuições e eterna amizade;

Ao IESAM – Instituto de Ensino Superior da Amazônia e colaboradores, pela minha liberação, para que eu pude-se realizar este projeto de doutorado e o apoio e incentivos oferecidos;

A minha família que com sua ajuda, compreensão e apoio me ajudaram no meu crescimento humano;

Ao EPS/UFSC por consentir a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

RESUMO	viii
ABSTRACT	ix
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	x
CAPÍTULO I	1
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 – CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	3
1.2 - ESTABELECIMENTO DO PROBLEMA	4
1.3 - JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TRABALHO	4
1.4 - OBJETIVO GERAL	5
1.5 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.6 – METODOLOGIA	5
1.7 - O MANEJO DAS FONTES BIBLIOGRÁFICAS	6
1.8 - - DESCRIÇÃO DOS CAPÍTULOS	6
CAPÍTULO II	8
2. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	8
2.1 – INTRODUÇÃO	8
2.2 - PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES	13
2.3 – CONCLUSÕES	23
CAPÍTULO III	27
3. ANÁLISE TRANSACIONAL	27

3.1 –DEFINIÇÃO DE ANALISE TRANSACIONAL	28
3.2 – NOÇÕES GERAIS DA ANALISE TRANSACIONAL	28
3.3 – 1º INSTRUMENTO – ANÁLISE ESTRUTURAL E FUNCIONAL	30
3.3.1 – Análise Estrutural da Personalidade	30
3.3.2 – Análise Funcional da Personalidade	33
3.4 – 2º INSTRUMENTO – ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES	35
3.5 – 3º INSTRUMENTO – CARÍCIAS	42
3.6 – 4º INSTRUMENTO – POSIÇÃO EXISTENCIAL	45
3.7 – 5º INSTRUMENTO – EMOÇÕES AUTÊNTICAS E SUBSTITUTIVAS OU DISFARCES	46
3.8 – 6º INSTRUMENTO – JOGOS PSICOLÓGICOS	48
3.9 – 7º INSTRUMENTO – ESTRUTURAÇÃO DO TEMPO	50
3.10 – 8º INSTRUMENTO – ARGUMENTO DE VIDA	51
3.11 – 9º INSTRUMENTO – O MINIARGUMENTO	55
3.12 – 10º INSTRUMENTO – DINÂMICA DE GRUPO	57
3.13 – OUTRAS CONSIDERAÇÕES SOBRE ANÁLISE TRANSACIONAL	58
 CAPÍTULO IV	 64
 4. TIPOLOGIAS E ESTILOS DE LIDERANÇA	 64
4.1 – CONSIDERAÇÕES GERAIS	64
4.2 – TIPOLOGIAS FUNCIONAIS – ALGUNS EXEMPLOS	66
4.2.1 – Tipologia de Maccoby	67
4.2.2 – Tipologia de Handy	68
4.2.3 – Tipologias Pessoais	76
4.2.4 – Tipologia de Temperamento – Le Senne	76
4.2.5 – Tipologia da Dominância Cerebral – Herrmann	77
4.2.6 – Tipologia de Jung	80
 CAPÍTULO V	 84
 5- O USO DO CBT NO PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM.	 84
5.1 – APRENDIZAGEM	84

5.1.1 - Aprendizagem através de Novas Metodologias	87
5.1.2 – A Via do Realismo, a Via Axiomática e a Via do Construtivismo	89
5.1.3 - Aprendizagem e Análise Transacional	90
5.2 - SOFTWARE EDUCACIONAL	91
5.2.1 – CBT – Computer Based Training	92
5.3 – JOGOS DE EMPRESAS: ELEMENTO INOVADOR NO PROCESSO DE ENSINO- APRENDIZAGEM	93
 CAPÍTULO VI	 95
 6. JOGOS DE EMPRESA	 95
6.1 - OS JOGOS DE EMPRESAS COMO MEIO DE ENSINO	95
6.2 – CLASSIFICAÇÃO DOS JOGOS DE EMPRESAS	98
6.3 – MERCADO DE TRABALHO	100
6.3.1 - O Jogo LÍDER	101
6.3.1.1 - Objetivos do jogo	101
6.3.1.2 – O Funcionamento do Jogo de Empresas LÍDER	102
6.3.1.3 – O Clima Organizacional no Contexto do Jogo LÍDER	105
6.3.1.4 - Dinâmica do Jogo LÍDER como Método de Treinamento Gerencial	106
6.3.1.5 - Dinâmica da Simulação do Jogo Líder	108
6.3.2 - O Jogo GI-EPS	110
6.3.2.1 - Estrutura do GI-EPS	110
6.3.2.2 – A dinâmica do GI-EPS	111
 CAPÍTULO VII	 117
 7. CBT ANALISE TRANSACIONAL	 117
7.1 CARACTERÍSTICAS DO MODELO	117
7.2. REQUISITOS DO CBT	117
7.3 SOFTWARE UTILIZADO	118
7.4 ESTRUTURA DO SOFTWARE	118
7.4.1 – Telas Iniciais	120
7.4.2 – Analise Transacional	121

7.4.3 – Tipologias e Lideranças	122
7.4.4 – Módulo Autodiagnóstico do Estilo de Chefia	122
7.4.4.1 – Questões	122
7.4.4.2 – Analise das Respostas	127
7.4.4.3 – Comentário às Respostas: Cada chefe têm seu próprio estilo	128
7.4.5 – Módulo Posição Existencial	132
7.4.5.1 – Questões	132
7.4.5.2 – Analise das Respostas	135
7.4.5.3 – Comentário das Respostas	137
7.4.6 – Módulo Aptidões Dominantes e a Analise Transacional	140
7.4.6.1 – Questionário	140
7.4.6.2 – Analise das respostas	143
7.4.7 Módulo – Internet	145
7.4.8 Módulo - Material de Referência	146
 CAPÍTULO VIII	 147
 8. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	 147
8.1 – CONCLUSÕES	147
8.2 – SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	148
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 150
BIBLIOGRAFIA	155
APÊNDICES	159
APÊNDICE I - MATRIZ COM TODAS AS POSSIBILIDADES DE DOMINÂNCIA NOS QUADRANTES DO TESTE DO MÓDULO AUTODIAGNÓSTICO DO ESTILO DE CHEFIA.	160
APÊNDICE II – MATRIZ COM TODAS AS POSSIBILIDADES DE DOMINÂNCIA NAS ALTERNATIVAS DO AUTODIAGNÓSTICO DA POSIÇÃO EXISTENCIAL	164

RESUMO

NIVEIROS, Sofia Inés. As possibilidades da tecnologia no auxílio da aprendizagem através dos jogos educacionais: desenvolvimento de um CBT de análise transacional. Tese de Doutorado. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 166 pág.

A velocidade de mudança vem modificando a forma de pensar e agir da humanidade implicando na necessidade de novas maneiras de mediar a aprendizagem, como, por exemplo, o CBT – Computer Based Training.

O objetivo desta pesquisa é explorar as possibilidades dessa ferramenta dentro do tema maior dos Jogos de Empresa. O aspecto inovador do presente trabalho se prende, principalmente, ao uso das ferramentas da Análise Transacional (AT), combinada com outras abordagens, para se trabalhar temas complexos e atuais como Liderança e Motivação.

O software teve, como objetivo, o treinamento aliado a recursos computacionais e foi desenvolvido levando em conta aspectos tais como: bom design, interfase fácil e amigável, recursos multimídia, interação com internet e informações sobre pedagogia, teorias de aprendizagem e AT.

A Análise Transacional é aplicada tanto a nível pessoal, abordagem clássica, como a nível de empresa, abordagem proposta, sendo ferramenta de diagnóstico importante a um moderno administrador, devido a sua simplicidade e objetividade.

Palavras chaves: TECNOLOGIA, JOGOS DE EMPRESA, ANÁLISE TRANSACIONAL E CBT.

ABSTRACT

NIVEIROS, Sofia Inés. Technological possibilities helping learning through Transactional Analysis employing enterprises games: Transactional Analysis CBT software development. Post Graduation Thesis. Production Engineering Post Graduation Program. Santa Catarina Federal University, 166 pg.

The way of thinking and acting is shifting due to the fast changes occurring in society nowadays, demanding the need of new ways of mediation and learning as, by example, the use of CBTs – Computer Based Training.

The main goal of the present research is to explore the possibilities of this tool inside the Enterprise Games approach. The innovative characteristic is due mainly to the use of Transactional Analysis (TA), combined with other approaches, in order to work complex and present questions related to Leadership and Motivation.

The software allows a training that takes advantage of technology and was developed taking the following aspects into consideration: good design, easy and friendly interface, multimedia resources, Internet interaction and information about pedagogy, teaching / learning theories and TA.

Transactional Analysis is applied both at a personal, classic approach, as an organizational level, proposed approach, as an important diagnostic tool for a modern administrator, due to its simplicity and objectivity.

Key Words: Technology, Enterprise Games, Transactional Analysis and CBT.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

2.1.- Elementos para a definição da psicologia das organizações	21
2.2 - As três ecologias	23
3.1 – Esquema da Personalidade	30
3.2 – Análise Estrutural de Segunda Ordem	32
3.3 – Exemplo de Transferência	37
3.4 – Exemplo de Contratransferência	38
3.5 – Exemplo de Desumanizada	38
3.6 – Exemplo de Exasperante	39
3.7 – Exemplo de Queixa Mútua	39
3.8 – Exemplo de Transação do Infinito	40
3.9 – Tipos de Carícias Internas	43
3.10 – Tipos de Atitude da Posição Existencial	45
3.11 – Relações das Posições Existenciais com o mundo	45
3.12 – Ordens Emitidas pelo Ego Pai	46
3.13 – Relação entre as Emoções Autênticas e os Disfarces mais Frequentes	46
3.14 - Relação Entre o Diagrama das Transações, a Fórmula de Berne e o Triângulo Dramático	48
3.15 – Características do Plano de Vida Versus Características do Argumento Recebido	52
3.16 – Triângulo Do Miniargumento NOK	55
3.17 - Triângulo Do Miniargumento OK	56
3.18 - Correlação entre a Idade do Desenvolvimento, a Crise e o Resultado caso for resolvida	59
3.19 – Contratos do tipo “para não estar mal”	59
4.1 – Principais Características Das Culturas Organizacionais – Os Deuses Da Administração	74
4.2 – Tipos de atuação	75

4.3 – Modelo de Dominância Cerebral de Herrmann	78
4.4 – Modelo de Dominância Cerebral de Herrmann – Principais Características	79
5.1 -. Tipos de conhecimento	85
5.2 – Técnicas de Ensino	86
5.3 – Correlação entre as dimensões da aprendizagem e o ciclo de aprendizagem vivencial	88
5.4 – Comparativo entre o ensino tradicional e por CBT	92
6.1 – Classificação dos Jogos de Empresas	99
6.2 – Instituições brasileiras que utilizam Jogos de Empresas	100
6.3 - Objetivo da Aplicação do Jogo LÍDER	101
6.4 - Organograma das empresas do jogo Líder	103
6.5 - Os Determinantes do Clima Organizacional	106
6.6 – Etapas da Dinâmica da Aplicação do Jogo LÍDER	107
6.7 - Dinâmica da Aplicação do Jogo LÍDER	108
6.8 - Dinâmica Básica da Simulação do Jogo LÍDER	109
6.9 - Modelo de organização adotado no GI-EPS	110
6.10 - Dinâmica do jogo GI-EPS.	112
7.1 - Estrutura Geral do CBT – Análise Transacional	119
7.2 – Os 10 Instrumentos da AT	121
7.3 – Tipologias Funcionais	122
7.4 – Tabulação do gabarito das situações em relação à Amplitude do Estilo do Chefe	127
7.5 – Percentual de acertos do usuário em cada um dos Quadrantes	128
7.6 – Curral das Chefias perante as decisões dos usuários	129
7.7 – Relação entre à Liderança Situacional, os estados do ego e as posições existenciais da análise transacional	136
7.8 – Apuração das Aptidões cerebrais dominantes	143
7.9 - Apuração das Aptidões cerebrais revelando os pólos de dominância	144
7.10 – Análise Transacional à luz das aptidões dominantes	145

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

É cognoscível tudo o que pode ser expresso,
e esta é toda a matéria sobre a qual podem
ser feitas perguntas com sentido ...
não há perguntas que em princípio sejam incontestáveis,
nem problemas que em princípio sejam insolúveis
Schlick –

O desejo de mergulhar num mundo de novidades é característica do homem moderno, o qual está motivado, em qualquer terreno que observamos, a buscar incessantemente a novidade, tornando-se, às vezes, vítima deste processo. Além dessas características de ordem psicológica, o vemos como alguém que sente a necessidade de reflexão, permanência nos seus relacionamentos e senso de trabalho em que se destaca a presença de objetivos e questões relativas a lealdades dentro de um viver em sociedade.

Atualmente milhões de indivíduos passam na frente da TV ou das informações massificadas grande parte do seu tempo, o que provoca uma espécie de unificação do pensamento, da cultura e de opiniões. Em outras palavras, vivemos a era de uma globalização.

Moderar um pouco estes condicionamentos que nivelam e globalizam em detrimento (contraposição) da individualidade criativa é tarefa importante. Nesta procura o auxílio de novas tecnologias que facilitem a compreensão entre os homens, o intercâmbio de idéias e a união para atingir metas comuns sem atritos é um despertar a novos horizontes.

A Análise Transacional contribui para que o homem reencontre a sua “OKEIDADE”.¹ Além disso, se considerarmos a empresa como um ser orgânico com uma psicologia própria, a mesma se oferece como ferramenta aplicável a um melhor entendimento entre funcionários e líderes.

Dentro desta proposta, de se humanizar o inevitável processo de globalização, elegemos a AT que, com sua diversidade e com seus elementos aparentemente de oposição, promete ajudar no despertar de uma consciência global da “OKEIDADE” do mundo, reflexão que pode conduzir a novas formas de busca e a novas formas de expressão.

Nenhuma outra indústria, a não ser a eletrônica, teve um impacto maior sobre a vida cotidiana, o trabalho e a educação na segunda metade do século XX do que a de computadores e produtos eletrônicos de consumo. A introdução do computador pessoal está não só globalizando como virtualizando o mundo.

A multimídia, ou comunicação interativa usando diferentes recursos áudio visuais (e até sinestésicos), tem se mostrado um meio de comunicação, divertido, educativo, motivador e informal. As linguagens de comunicação empregando recursos tecnológicos podem conduzir a uma hipermídia em um mundo no qual deixamos de ser meramente usuários e nos tornamos navegadores.

Os Jogos de Empresa são ferramentas poderosas para formação dos administradores posto que ensinam o teórico de uma forma lúdica, promovendo o encontro de “Cronos”, o tempo do relógio, com o “Kayros”, o tempo do prazer. É na inserção destes tempos que se descobre o tempo pedagógico ideal.

Nosso objetivo, ao combinar ferramentas psicológicas (Análise Transacional) com tecnológicas (CBT) é o de contribuir para conhecermos melhor a nós mesmos e as organizações das quais fazemos parte. Alguns princípios gerais que pretendemos atingir podem ser enunciados como:

¹ Neste sentido, filosoficamente, a Análise Transacional acredita que nascemos príncipes e princesas e que, se nos comportamos como sapos, isto se deve a sociedade e não a natureza intrínseca do ser humano.

- ♦ Criar um espaço de aprendizagem participativo, já que com a metodologia de uma técnica interativa o CBT oferece oportunidade de aprendizagem ótima;
- ♦ Criar um espaço lúdico e de significado, já que funcionando como atração oportunizam uma melhor aprendizagem;
- ♦ Criar um espaço de autodiagnóstico, já que as análises propostas possibilitam a definição de uma nova postura existencial.

1.1 – CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

A Análise Transacional pode ser aplicada tanto a nível pessoal como ao nível de empresa (vista como um ser orgânico com uma psicologia própria) e mesmo em escala de sociedade como um todo.

Sua simplicidade e objetividade (Cure-se primeiro; analise-se depois) fazem da AT uma ferramenta de diagnóstico imprescindível ao moderno administrador.

Propostas como a de se substituir os Jogos de Poder (Tudo ou Nada; Intimidação; Mentiras; etc.) por Intimidade, seguem a tendência de se procurar, não mais a adaptação do Homem ao Trabalho, mas, sim, do Trabalho ao Homem.

O Poder, como é definido classicamente consiste, no CONTROLE que se exerce sobre o mundo exterior.

Na AT desmascaram-se as Técnicas de Motivação (na verdade manipulativas) vendo-se o trabalhador como um ser forçado a vestir um escafandro o qual é cuidadosamente restringido de forma que a satisfação de suas necessidades, definidas em AT como 'fomes', correspondam a 'controles' que ficam sob a posse de terceiros, aqueles que detém o poder.

Esperamos que esse trabalho motive um estudo maior dessa ferramenta e que teses sejam desenvolvidas dentro do tema.

Pretende-se, especificamente, desenvolver um CBT para aprendizagem, que desvende, com base nos principais fundamentos da Análise Transacional, novas possibilidades de

autoconhecimento. Seus arquivos executáveis permitirão a visualização de um autoperfil que auxiliará a formação de melhores líderes. Um curso que utilize multimídia como meio tornará a aprendizagem mais fácil e significativa.

1.2 – ESTABELECIMENTO DO PROBLEMA

A elaboração desta tese foi motivada pela avaliação das necessidades de softwares educacionais para a formação dos administradores. O software desenvolvido permitiu a criação de um álbum digital em que conhecimentos teóricos, textos, práticas, foram incluídas dentro de um programa tipo CBT que, instalado nos computadores, levará a aprendizagem com prazer.

A questão de pesquisa que pretendemos responder pode ser enunciada como: “De que forma a Análise Transacional e os Jogos de Empresa podem levar a construção de softwares educativos capazes de melhor abordar temas chaves como Liderança e Motivação?”.

1.3 – JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TRABALHO

A criação de CBT's para explorar softwares educativos é uma necessidade que integra aspectos educacionais e mercadológicos. Este trabalho procura aliar conceitos de design, software multimídia, teorias de aprendizagem, sistemas operacionais, linguagem e tecnologia orientada a objetivos específicos.

Justifica-se também por contribuir à difusão de teorias e conhecimentos que unem Análise Transacional à liderança. Auxilia a empresários e líderes a agir em situações de tomada de decisão que compõem sua tarefa habitual. A globalização exige que todos sem exceção possam exercer o papel de líderes. Daí a necessidade de ferramentas melhores para a formação destes líderes.

1.4 – OBJETIVO GERAL

Desenvolver um software multimídia em CD-ROM – CBT, com textos curtos e diretos, quadros auto-explicativos a serem preenchidos e questionários a serem respondidos. Ao se inserir na mídia uma fatura de figuras, as ações a serem feitas pelo usuário se tornam mais fáceis e divertidas. Aperfeiçoando o conhecimento da Análise Transacional e estabelecendo a relação desta com outras teorias, auxiliará no desenvolvimento da liderança.

1.5 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos esperados atingir no desenvolvimento e produção do CBT são:

- ◆ Produzir um micromundo virtual que auxilie no trabalho e diagnóstico de liderança
- ◆ Manter atualizado os profissionais que já conhecem liderança e construir jogos com novas conexões referidas a Análise Transacional
- ◆ Fornecer uma base conceitual sobre liderança, jogos e Análise Transacional
- ◆ Aumentar o nível de conhecimento de AT e auxiliar no autodiagnóstico do usuário a respeito das teorias apresentadas na tese
- ◆ Avaliar o estilo de liderança do usuário facilitando suas intercomunicações e relacionando-as com AT

1.6 – METODOLOGIA

Neste trabalho fez-se um estudo bibliográfico a respeito de Analise Transacional, Jogos de Empresas e liderança.

Também, se incluem conceitos básicos para desenvolvimento de softwares educativos.

Finalmente foram abordados no desenvolvimento deste trabalho um destaque para a ergonomia, o ambiente multimídia e o CBT. Com esses elementos desenvolveu-se o modelo apresentado.

1.7 - O MANEJO DAS FONTES BIBLIOGRÁFICAS

Atualizar o conhecimento para poder avançar não somente no campo da investigação, mas também na aplicação estratégica desses conhecimentos, supõe estar ciente daquilo que se publica nos livros e revistas do mundo inteiro e do que se comunica nos diferentes congressos que se convocam periodicamente em torno da temática proposta para estudo.

Este trabalho propõe realizar um esquema de acesso, coleta e organização de informações, de acordo com as seguintes definições:

a) fontes primárias de informação: referem-se às publicações originais que se obtêm integralmente e que, portanto, refletem o pensamento tal como expresso pelos respectivos autores (SÁNCHEZ-BLANQUE, 1991). As fontes primárias neste estudo devem refletir as principais contribuições no estudo da Análise Transacional e as correlações da mesma com os temas foco da pesquisa, a saber, Motivação e Liderança. Enquadram-se, ainda, entre as fontes primárias, uma base bibliográfica complementar composta por dissertações e teses de doutorado relacionadas ao objeto de estudo.

b) fontes secundárias de informação: são aquelas publicações que contêm os dados referentes aos documentos primários de forma condensada, apresentados em forma de *abstracts* ou resumos. Não contêm necessariamente conhecimentos novos, mas principalmente sinalizam determinadas formas de exploração de abordagens, procedimentos e de organização dos documentos históricos disponíveis (VILLAR, J, 1990). Terão destaque especial às bases de dados e os resumos bibliográficos das obras dos autores que contribuem com reflexões de conteúdo pertinentes ao objeto de investigação. Essas informações serão através das três formas principais de comercialização: a impressa, *on-line* e em CD-ROM.

1.8 - DESCRIÇÃO DOS CAPÍTULOS

Este trabalho está estruturado em oito (8) capítulos, distribuídos da seguinte forma.

O Capítulo I, descreve o escopo desta tese introduzindo o assunto deste trabalho, apresentando as contribuições do estudo, o estabelecimento do problema, expondo a

justificativa e importância do trabalho, os objetivos gerais e específicos, a metodologia e o manejo das fontes bibliográficas.

O Capítulo II, apresenta conceitos de psicologia organizacional.

O Capítulo III, descreve a Análise Transacional em forma sucinta.

O Capítulo IV, apresenta considerações gerais sobre tipologia e liderança.

O Capítulo V, aborda conceitos básicos de aprendizagem, cultura e uso de CBT.

O Capítulo VI, apresenta os jogos de Empresas, descrevendo-se o LÍDER e o GI-EPS.

O Capítulo VII, expõe a criação do CBT, define e apresenta o modelo proposto, com suas características e estrutura.

O Capítulo VIII, descreve as conclusões definidas pelo trabalho e considera propostas para futuros trabalhos.

CAPÍTULO II

2 -PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

2.1 – INTRODUÇÃO

Nossas vidas estão intimamente ligadas às organizações, porque necessitamos delas em todas as circunstâncias, ou seja, quando nascemos, crescemos, aprendemos, trabalhamos, nos alimentamos, nos divertimos e morremos. O homem moderno é incapaz de viver fora das organizações.

Para Chanlat (1993), a organização pode ser definida como um local onde diferentes agentes contribuem com seus recursos para a produção de objetos e serviços. É também o lugar que cada indivíduo explora, adapta e habita, a fim de realizar seus próprios objetivos.

As organizações, para Morgan (1996), são consideradas como minissociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura, podendo ver-se como um grupo bem integrado ou uma família que acredita no trabalho conjunto.

Segundo Drucker (1986), nossa sociedade está-se tornando rapidamente uma sociedade de organizações. Conforme coloca Motta (1975), a sociedade moderna requer um tipo todo especial de personalidade, na qual estejam presentes a flexibilidade, a resistência à frustração, a capacidade de adiar as recompensas e o desejo permanente de realização. A flexibilidade torna-se mais do que uma necessidade em um tipo de vida em que tudo se transforma rapidamente.

Para Kanaane (1995),

a organização é um sistema integrado de subsistemas interdependentes, havendo intercâmbios entre os respectivos elementos: clima, cultura, estrutura, sistemas administrativos. A missão, os objetivos, a tecnologia, o produto, as atividades, a própria estrutura e os trabalhadores constituem o nicho organizacional.

Morgan (1996), metaforicamente nos faz observar as organizações como organismos quando diz que:

As organizações são concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos de satisfação das suas várias necessidades. Assim, à medida que se olha à volta do mundo da organização, percebe-se que é possível identificar diferentes tipos de organizações em diferentes tipos de ambientes.

A administração científica introduziu, nos primórdios deste século, a organização racional do trabalho. Taylor, técnico industrial e principal mentor deste movimento, iniciou seus estudos a partir da observação detalhada do processo produtivo nas fábricas. Constatou que os empregados de uma forma geral, não se esforçavam para apresentar eficiência máxima em suas atividades. Além disso, o empirismo dominante nos métodos de trabalho, bem como a forma pela qual eram transmitidos, colaboravam para um baixo rendimento industrial.

O conflito surgiu na medida em que os trabalhadores buscavam melhorar as condições no seu trabalho e a gerência reagia, tornando os controles mais rígidos. A situação ficou agravada ainda com a crescente desumanização do trabalho. Foram tratados os sintomas em lugar de serem atacadas as causas. (DAVIS, 1981).

A Escola das Relações Humanas surgiu após as experiências de Elton Mayo, na década de 30, com a valorização das relações humanas e a satisfação no trabalho como fatores favoráveis a um melhor desempenho. Desta forma, a abordagem humanística dessa Escola fez uma verdadeira revolução conceitual, pois a ênfase antes colocada na tarefa e na estrutura das organizações passava a ser colocada nas pessoas que as compõem.

A Escola Comportamental preocupou-se em desenvolver estudos sobre motivação humana para explicar o comportamento individual das pessoas. Na base dessa escola, estão, entre outros, Abraham Maslow que desenvolveu a teoria das necessidades humanas e Frederick Herzberg que abordou o problema da motivação a partir da teoria dos dois fatores.

Herzberg aborda o problema da motivação a partir da satisfação ou insatisfação que o indivíduo retira de seu trabalho. Denomina de fatores de higiene, àqueles referentes às condições de trabalho, como clima organizacional, salário, políticas da empresa, tipo de observação recebido, etc. Este fatores quando presentes, evitam fontes de insatisfação, embora não assegurem satisfação.

Os fatores de motivação, intrínsecos ao cargo, elevam o nível de satisfação e de produtividade, envolvem sentimentos de realização, de crescimento profissional e de reconhecimento. *“Os fatores de higiene influenciam a disposição ou motivação da pessoa, enquanto os motivadores têm efeito sobre a sua habilidade”*. (HERSEY E BLANCHARD, 1986).

Diante da complexidade da natureza humana, Schein (1982) coloca como uma das hipóteses complexas, que:

as necessidades humanas situam-se em muitas categorias e variam de acordo com a fase do desenvolvimento e a situação total da vida. Essas necessidades e esses motivos assumem graus de importância variáveis para cada pessoa, criando uma espécie de hierarquia, mas essa hierarquia é em si mesma variável de uma pessoa para outra, de uma situação para outra e de uma época para outra.

Sobre o cenário vislumbrado pela Teoria dos Sistemas surge a Teoria Contingencial defendendo que, não há uma única maneira ideal de conduzir as situações.

O pensamento contingencial (ou situacional) não é resultado do trabalho de uma única pessoa ou grupo. Henry Fayol já falava no "senso de proporção", onde os gerentes deveriam ser flexíveis, adaptando seus conhecimentos às diferentes situações. Mary Parker Follet, citada na obra de Hampton (1983), deixa claro o pensamento sistêmico ao alertar os "gerentes que sua liderança e direção causariam menor ressentimento e confusão junto aos subordinados

se pudessem perceber a lógica ou lei da situação...". Pode-se citar ainda a contribuição de McGregor com a elaboração de sua Teoria Y, onde os gerentes têm mais liberdade para escolher uma abordagem mais participativa, de acordo com a maturidade de seus subordinados.

A palavra contingência significa algo eventual, que pode ou não acontecer. É uma possibilidade que pode ou não se concretizar através da experiência e da evidência.

A partir do meio dos anos 70 vimos surgir expressões como “transferência de tecnologia” ou “inovações tecnológicas”, traduzindo uma preocupação profunda no que se refere as transformações dos modos de produção, seja na indústria, na agricultura ou nos serviços.

Podemos, primeiramente, interrogar sobre a realidade dessas mudanças tecnológicas que foram introduzidas nas sociedades industriais a partir dos anos 70. Quatro grandes mudanças ocorreram (GUILLEVIC, 1990):

➤ Os componentes eletrônicos

O laser, as redes de televisões à cabo são exemplos dessas inovações.

➤ A informática e os sistemas de tratamento da informação

Se os primeiros computadores apareceram nos anos 50, a evolução foi da informática da gestão para a da produção, pela multiplicação dos microcomputadores e pela extensão da telemática. O desenvolvimento do fax entra nessa categoria.

➤ As novas energias e os novos materiais

Novas energias, nucleares, solar, biomassa, e novos materiais, plásticos, nome usual de polímeros e os materiais compostos, fibra de vidro de carbono, que são utilizados na aviação, no automobilismo, os esquis e as pranchas à vela, são agora conhecidos do grande público.

➤ As biotecnologias

São tecnologias que utilizam as possibilidades de transformação de substâncias orgânicas pela ação de microorganismos para fins industriais. Elas se desenvolvem na agricultura, indústrias farmacêuticas e químicas.

A importância destas mudanças técnicas em nossa sociedade não nos permite, no entanto, afirmar que tenha havido uma ruptura fundamental na natureza do trabalho.

Podemos pensar que a inversão do primeiro anzol ou da máquina à vapor e da garrafa de Leyde, a aplicação industrial da eletricidade, etc., tenham sido decisivas na história do homem.

A Psicologia das Organizações se constitui em um campo de estudos sobre os determinantes da atividade do trabalho sobre o comportamento das pessoas, seja em seus aspectos individuais ou coletivos. De que forma estas rupturas tecnológicas afetaram o comportamento humano?

Leontiev (1978) afirma que o desenvolvimento da linguagem está diretamente associada ao desenvolvimento da humanidade. O trabalho planejado e cooperativo, a criação e o uso de instrumentos, a transformação da matéria prima em produto social, tudo isso, possibilitou o desenvolvimento de uma consciência sobre a realidade que nos cerca e, portanto, sobre nós mesmos.

Assim, no interior de uma comunidade humana, aquilo que se tem por realidade objetiva é o produto da atividade sociocultural que conecta e ativa forças e matérias naturais, meios de produção, signos da linguagem e agentes produtivos, num processo de produção que é sua objetividade, ou exteriorização, relativa.

Na sociedade moderna, a organização do trabalho atingiu o limiar de uma racionalidade, denominada de racionalidade técnica e científica (MARCUSE, 1981), capaz de organizar, planejar e controlar, de forma sistemática, não somente as relações produtivas em si mesmas, mas também a família, o sistema pedagógico, a ética social e o sistema político.

A criação do mercado de trabalho transforma o homem em mercadoria. Este fato, aliado à apropriação do excedente por um estrato dominante que não se confunde com os agentes produtivos, induz um sentimento de despersonalização ou perda da essência humana.

Marx (1985) descreve o fenômeno da alienação como a experiência do agente produtivo quando o produto de seu trabalho volta-se contra ele próprio, comandando-o, à sua revelia.

Na obra *Vigiar e Punir*, Foucault (1987) descreverá as técnicas de produção e controle introduzidas na produção social a partir do século XVII. A estas técnicas Foucault denominará: As Disciplinas.

O significado social do trabalho está associado às atividades realizadas por indivíduos e produzidas pela sociedade à qual eles pertencem. Essas atividades decorrem de necessidades sentidas e objetivadas em coisas, isto é, elas são desenvolvidas numa sequência de ações visando a obtenção de um objeto real. É assim que pensamos, planejamos e agimos em função de um desejo, de uma meta a ser alcançada, de um produto de consumo.

2.2 - PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

Desde o fim do século XIX as necessidades da produção industrial trouxeram a necessidade de conceber de maneira racional e científica a organização do trabalho. Taylor nos EUA, Fayol na França, deram nascimento a uma corrente dita “teorias do racionalismo clássico”.

Nesta concepção a organização é concebida como um instrumento de serviço à espera de um “autor” social. Isto supõe que o funcionamento deve ser totalmente previsível e, portanto, formalizado sob forma de prescrições dadas aos membros da organização que devem executá-las escrupulosamente. Este objetivo será atingido se aqueles que decidem, concebem, dispuserem de instrumentos de análise “científicos” que legitimem suas prescrições e lhes dêem poder de sanção sobre o nível de respeito dos “autores” a essas prescrições.

Estes princípios gerais se operacionalizam dentro de um certo número de regras, ditas O.S.T. (Organização Científica do Trabalho), e que conduzem ao famoso “One best way” (melhor maneira). No cotidiano das empresas, estas regras comportam as características seguintes:

- divisão do trabalho entre aqueles que concebem e aqueles que executam;

- fragmentação das tarefas em gestos elementares;
- cronometragem dos gestos fixando a taxa de remuneração;
- intercambialidade dos operadores.

Este sistema, que lembra, de certa forma, o behaviorismo estrito, foi objeto de numerosas críticas. Alguns assinalaram o caráter embrutecedor e alienante de uma tal organização, traduzida por numerosas expressões do mundo operário, tais como “o trabalho pingado”. O filme de Charlie Chaplin, “Os Tempos Modernos”, ilustra, ao exagero, este tipo de organização.

Nossos gestos e nossas decisões obedecem à leis de estrutura, e não são a soma de elementos simples. Enfim, os homens não reagem às situações tais quais elas são, mas tais quais ele as percebe.

As primeiras formulações conceituais que marcam o campo da Psicologia das Organizações tiveram, em sua origem, trabalhos de alunos de Wundt, fundador do primeiro laboratório de Psicologia Experimental em Leipzig, em 1879 foram, desde o início, inspirados pela situação homem – trabalho.

Foi um aluno de Wundt, Hugo Muensterberg, quem assumiu o papel de criar uma “economic experimental psychology”, isto é, uma disciplina que mostrasse a contribuição da psicologia científica para o campo industrial em franca expansão. Muensterberg, autor, em 1913, de “Psychology and Industrial Efficiency”, impulsiona a psicologia do laboratório para a realidade empresarial, dando início à “Psicologia Industrial”, termo dado em 1925, com base em uma obra de Myers: “Industrial Psychology”.

Uma segunda perspectiva vai se interessar na avaliação das diferenças individuais. Na Inglaterra, Cattell, também aluno de Wundt, e, na França, Binet, conhecido por seus trabalhos sobre a medida da inteligência, são os iniciadores deste movimento denominado “Psicotécnico”.

Nos anos trinta, a partir de trabalhos de Elton Mayo e enquanto reação ao taylorismo dominante, estrutura-se a chamada corrente das “relações humanas”. Inspirada nas contribuições da psicologia social.

Essa abordagem privilegiará a pesquisa e a solução dos problemas relativos à interação nos grupos e sobre a satisfação no trabalho.

Mostrando a importância do grupo como fonte de motivação, como lugar de integração, psicólogos como Mayo, Lewin, Moreno, vão fazer com que as empresas levem em conta as relações derivadas de uma “dinâmica de grupo”, a qual esteve no centro dos trabalhos da psicologia social até os anos 60.

Este movimento, que se apoia em aquisições científicas, se sustenta, também, sobre dois fatores mais conjunturais. Primeiro a fragmentação das tarefas, os tipos de remuneração associados a produtividade e, em segundo lugar, o aumento do nível de aspiração ligado ao desenvolvimento da escolarização se revelam, até os anos 70, período de expansão, sem desemprego, por um tipo de rejeição do trabalho e por disfuncionamentos tais como abstinência, baixa de qualidade,....

A “vulnerabilidade social” que se verifica é tanto mais forte quanto mais centralizadora a gestão das empresas. Por outro lado, a forte variável do meio econômico, tanto ao nível de oferta como da procura, acomoda-se mal em uma organização rígida da produção. Mostra-se necessária uma maior flexibilidade na tomada de decisão e execução. Este conjunto de fatores conduz as empresas mais dinâmicas a pensarem mais sobre os problemas de motivação no trabalho, e isso, de maneira menos sumária como faz o taylorismo.

Duas etapas, portanto, devem ser distinguidas na evolução da psicologia das organizações. Uma primeira fase, tendo seu impulso no começo do século XX, vê a psicologia científica nascente, fortemente solicitada pela explosão industrial que sucede a produção artesanal, tentando responder de maneira hesitante e dispersiva as suas demandas.

Esta fase se caracteriza por um desenvolvimento anárquico dos métodos e dos campos de intervenção visando satisfazer solicitações múltiplas. Por exemplo, como recrutar a massa

de operários necessária à indústria, como racionalizar os processos de produção, como fazer frente a graves conflitos sociais?

A multiplicidade das denominações; psicotécnicas, psicologia aplicada, psicologia industrial, traduz esta aderência estreita às necessidades da indústria e esta falta de unidade técnica e metodológica da psicologia das organizações.

Progressivamente a esta fase de explosão vai suceder-se uma fase de estruturação da disciplina em dois grandes campos. Uma primeira corrente tem origem no behaviorismo e na psicologia experimental. Esta vai conduzir ao aparecimento da psicologia cognitiva do trabalho. Esta corrente se caracteriza pela intenção de produzir-se modelos de funcionamento do homem no trabalho, classicamente designado como operador.

Uma segunda corrente, que se apóia nos primeiros trabalhos da psicologia social, em particular os de Lewin, chega na psicologia das organizações. Esta corrente, acentuando os aspectos relacionais e sócio-afetivos do trabalho, propõe modelos sobre o funcionamento do homem, muitas vezes designado pelo termo “ator”, diante de situações de jogos de poder e de conflitos nas organizações.

As “Dinâmicas de Grupo” de Kurt Lewin, o “Psicodrama” de Mopreno, a “Análise Transacional” de Berne e, mais recentemente, a Neurolinguística passam a ser instrumentos de desenvolvimento de temas como Liderança e Motivação.

Se, atualmente, estas duas correntes são bem diferenciadas, possibilidades de aproximações existem. Estas são reforçadas pelos referenciais teóricos comuns, tais quais a análise sistemática cognitiva, a afirmação de um objeto comum de estudo, no caso as condutas de trabalho e a intenção clara de não separar pesquisas do ponto de vista fundamental e a pesquisa aplicada.

Apoiando-se nestas bases teóricas comuns, e respondendo a solicitações cada vez mais urgentes da demanda social, que não pode contentar-se com uma divisão das condutas em unidades individuais ou coletivas, ou em dimensões cognitiva e afetiva, uma tendência se esboça para unificar a psicologia em torno destes objetivos.

Até os anos 50, a orientação psicotécnica era dominante. Esta se apoiava nos modelos de análise fatorial das capacidades e utilizava baterias de testes para verificar o grau de presença ou ausência desses fatores.

Esta perspectiva se inscreve bem no esquema behaviorista clássico Estímulo - Resposta (S - R). As capacidades dos sujeitos são respostas às situações “estandardizadas” (os testes), que são avaliadas objetivamente por métodos quantitativos.

A “psicologia diferencial” e a “psicometria” representava o desenvolvimento deste aspecto da psicologia das organizações, que teve seu apogeu no início dos anos 60.

Sob a influência preponderante de Ombredane e Favergé (1955), desde o fim dos anos 50, esta psicologia foi severamente questionada, pois lhe faltava conceitos que explicassem as respostas decisivas, dadas pelos trabalhadores, aos problemas que os sistemas complexos do trabalho levantam e que começavam a se desenvolver.

A evolução dos sistemas técnicos colocava, de maneira mais urgente, a questão do tratamento da informação e de seu modo de estruturação.

As teorias de motivação que popularizam-se em uma obra de Herzberg (1966), vão prosperar nas empresas. No entanto, esta concepção da corrente das relações humanas, apresentava um duplo inconveniente. De uma parte, respondia mal a críticas dos adeptos do associacionismo feitas ao taylorismo: o comportamento individual se explica pela estrutura de grupo, mas nada fala sobre as interações entre subgrupos e sobre o conjunto da organização.

De outra parte, o postulado subjacente a uma busca pelo consenso, traz confrontações às realidades inerentes às relações humanas, imaginando-se que os “atores” estivessem unidos por uma solidariedade organizacional que se sabe ser contingencial. A prática apontava a uma realidade em que os conflitos são freqüentes.

A análise experimental de reorganização do trabalho na mina de Manley, na Inglaterra, (TRIST, 1962), fez sobressair os conflitos entre operadores sobre a organização do rodízio da escala de trabalho e demonstrou as diferenças da produtividade entre mineiros. Desse ponto de vista, esta pesquisa foi extremamente interessante, anunciando desenvolvimentos futuros.

A resolução desses conflitos só foi possível quando se analisa a organização como um sistema composto de diferentes elementos que estabelecem entre si uma cooperação antagônica.

A corrente relativa ao Desenvolvimento Organizacional (DO - Organization Development, LAWRENCE E LORSCH, 1967) vai proporcionar uma sobrevida à corrente da relações humanas desenvolvendo a idéia de que melhoramento nas tomadas de decisões e a redução dos conflitos passam pela consideração da totalidade das relações do conjunto da organização.

É necessário, não somente analisar e agir sobre relações intergrupais, mas não desprezar a interdependência entre os grupos. Esta corrente vai receber um apoio não desprezível de parte das teorias da contingência (FIEDLER, 1967), que mostram que o efeito de um modo de liderança sobre o funcionamento de um grupo é relativo, “contingente” à posição do líder no conjunto organizacional e à natureza da tarefa à realizar. No entanto, esta corrente não escapa ao postulado do consenso. O conflito não é considerado como intrínseco à organização. Ele só existe se a totalidade das relações não for levada em consideração .

Podemos ver, nesta forte resistência ao papel central do conflito na organização, como um traço da cultura norte-americana. Não é difícil se constatar a divergência ‘estrutural’ dos interesse dos indivíduos dentro da empresa. Os salários são, para alguns, um rendimento à acrescentar e, para outros, um custo a reduzir. A questão está em saber como os sujeitos, à partir dos objetivos que as restrições organizacionais estabelecem, constroem regras que asseguram uma estabilidade mínima à organização para na qual trabalham.

No entanto, a proliferação dos estudos sobre a natureza do poder não forneceu uma resposta a esta mudança de perspectiva que colocava, em primeiro plano, a necessidade de analisar os mecanismos do poder dentro da organização.

Os trabalhos de sociólogos, como aqueles de Weber (muito distante da gestão dos conflitos), e os estudos de psicólogos como French e Raven, de valor horístico limitado, não parecem ter marcado, de maneira decisiva, a psicologia social do trabalho.

Em compensação, March e Simon (1958), objetivando a resolução destes conflitos como uma negociação, marcam uma ruptura importante. Eles definem a negociação como uma transação sobre valores que é realizável, pois o homem não está à procura do melhor, mas sim do possível.

O conceito de “racionalidade limitada” revela esta concepção. Para estes autores, o indivíduo não pode aplicar nenhuma solução ótima para atingir objetivos que lhe são destinados, pois está submetido à restrições divergentes. Adota, então, a primeira solução que lhe permite responder critérios mínimos de satisfação, em função dos objetivos visados.

Ele não busca a agulha mais fina do palheiro, mas uma agulha suficientemente fina, capaz de “costurar“, como disseram March e Simon (1958).

Se apoiando na idéia desta limitação dos sujeitos face às incertezas quanto a informação que dispõe e a constatação da não igualdade de valores que regula os termos de troca, Crozier e Friedberg (1977) irão fazer progredir a compreensão das estratégias do poder que “os atores”, denominação mantida para remarcar o papel ativo dos sujeitos, colocam em ação na negociação.

Para estes autores é o controle que um ator pode exercer, sobre fontes de incertezas, que determina seu poder. Desdobra este fato numa dupla estratégia que visa diminuir suas próprias incertezas, e / ou acrescentá-las para os outros.

Os jogos dos atores consistem, portanto, em maximizar sua margem de liberdade, para tornar seus comportamentos imprevisíveis, sempre limitando o outro dentro de regras, de tal forma que o comportamento do outro seja previsível e sua margem de liberdade, portanto, fique reduzida. Além da sociologia francesa, Crozier ensinou também para os EUA esta corrente que vai marcar a corrente organizacional e exercer considerável influência nos anos 70-80.

As concepções sobre os “atores”, inspiradas pela corrente sociológica, esquecem que esta apresenta uma dupla exterioridade em relação à organização: a história desses atores e o fato de que estes pertencem a uma pluralidade de sistemas sociais que determinam suas condutas dentro do sistema de trabalho.

Desde o início da psicologia das organizações, que a idéia que o indivíduo tem em função da imagem que faz de si mesmo e da representação da situação que construiu essa imagem, é vista não somente como uma função dos dados objetivos da organização. Esta idéia vai contrastar com a perspectiva sociológica, muito reducionista.

De inspiração psicanalística, os trabalhos da Tavistok Institute of Human Relations de Londres, em que Jaques (1972) foi um dos iniciadores, vai desenvolver a idéia de que as relações nos grupos se referem a processos inconscientes. Os fenômenos de resistência, por exemplo, são interpretados em termos de mecanismos de defesa contra a ansiedade resultante de mudanças.

Uma segunda contribuição desta corrente, além da idéia de que as mudanças organizacionais implicam uma participação “profunda” dos sujeitos, vem do fato que, contrariamente à corrente das relações humanas, a análise não se polariza sobre relações interpessoais, mas coloca no centro das preocupações os elementos técnicos do trabalho.

Esta perspectiva é o ponto de partida da análise sócio-técnica, assim denominada porque se assenta na idéia de que as estruturas técnicas e sociais se condicionam mutuamente.

Esta corrente é importante, na medida em que, se as referências psicanalíticas estão, em parte, abandonadas, ainda inspiram um grande número de procedimentos dentro da psicologia das organizações contemporâneo.

A importância da perspectiva sistêmica será ainda mais estendida pela consideração do fato de que a exterioridade do sujeito, não se restringe a sua relação à organização, mas inclui sua participação em vários grupos sociais. Da mesma forma que as condições da vida familiar objetivas, transporte, habitat,..., e subjetivas, clima, conflitos,..., têm conseqüências no trabalho, a vida profissional também se reflete na vida fora do trabalho. As atividades que desenvolve fornecem constrangimentos e fugas às atividades de trabalho, estas agindo sobre as outras.

Esta interdependência de sistemas de atividades, colocada em evidência por Curie e Hajjar (1987), não pode ser desprezada na compreensão dos comportamentos do trabalho, ainda que coloque problemas, tanto ao nível de análise como ao nível de intervenção.

Esta evolução da psicologia das organizações traduz, portanto, como a anterior, uma forte interação entre a pesquisa fundamental e as práticas de intervenções.

Este rápido histórico faz realçar o paralelismo entre a evolução de duas dimensões, a social e a cognitiva, na psicologia das organizações. A interação entre pesquisa e intervenções se revela para a psicologia das organizações pela produção de modelos susceptíveis de melhor levar em conta a complexidade das situações de trabalho.

Quatro elementos essenciais parecem ser a origem da diversidade dos nomes encontrados no campo da disciplina: o objetivo visado, a divisão do campo, o objeto do estudo, a metodologia de investigações e de intervenções. Levar em consideração estes quatro elementos permite situar as diferentes ramificações encontradas e propor um esquema unificador que podemos apresentar sob a forma de um quadro:

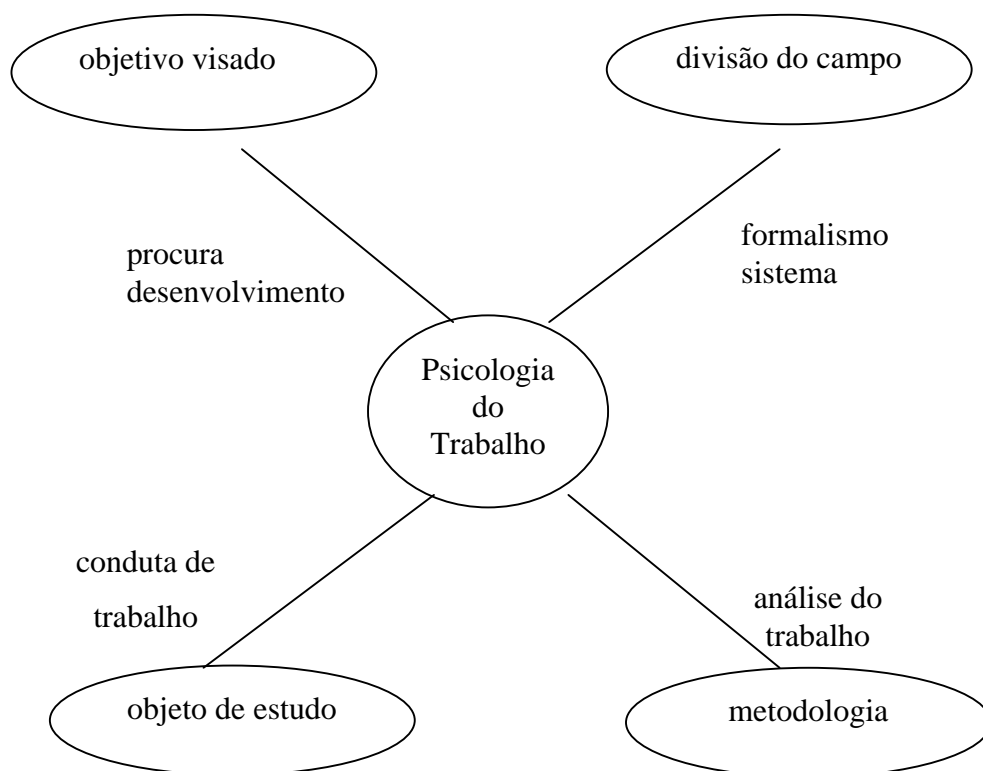


FIGURA 2.1.- Elementos para a definição da psicologia das organizações.

Fonte (GUILLEVIC, 1990)

A dimensão “objetivo visado” faz surgir a dualidade “aplicação prática”, versus “pesquisa teórica”. As exigências da pesquisa, que levam, as vezes, à uma polarização sobre sujeitos especiais, analisados com rigor, e as necessidades de intervenção, onde tratamos de situações globais, em que generalizações são discutíveis, explicam esta oposição.

A evolução da disciplina mostra, no entanto, que a interação entre teoria e prática é desejável, mas somente necessária, como testemunham os trabalhos sobre a racionalidade limitada do operador, ou, sobre a regulação da carga.

A evolução da produção em direção a uma homogeneização dos meios de trabalho, quais sejam os setores de produção, permite uma definição menos contingente do objeto da disciplina que torna-se assim o estudo das “condutas de trabalho”.

Para a psicologia das organizações, a definição das características dessas condutas complexas é a condição para a construção de perspectivas futuras, tanto no plano da pesquisa quanto da intervenção. Mas, a limitação do estudo destas condutas complexas, onde os determinantes são multivariados, retorna à questão da “divisão” das disciplinas, que fica ligado ao problema da classificação das ciências, problema este do qual a psicologia das organizações não fica isenta.

A oposição entre uma psicologia do indivíduo e uma psicologia de grupo se reflete dentro de uma das ramificações importantes, que chega, ainda hoje em dia, à uma confrontação entre “psicologia cognitiva do trabalho” e “psicologia social do trabalho”.

Ora, a maior parte do tempo, resolver problemas e tomar decisões, são ações coletivas que se inscrevem nas organizações. Esta multiplicidade de componentes que interferem nas condutas de trabalho pode ser levada em conta dentro de uma perspectiva que se apóia sobre a noção de “sistema”.

A utilização deste conceito, que aparece em campos diversos, como os da “psicologia econômica”, os sistemas homem-máquina, ou a “psicologia de organizações”, pode ser unificado considerando-se a corrente sistêmica e sócio-técnica.

A psicologia das organizações aparece assim como uma disciplina que consiste em descrever, e depois explicar os processos de organização e de reorganização estrutural das condutas de trabalho dentro das condições estabelecidas pelo meio técnico e social. Ela tem, portanto, uma visão científica, na medida em que deve responder uma dupla exigência. Exigência de positividade, que descreva rigorosamente o trabalho em termos de observáveis comportamentais.. Exigência de inteligibilidade, ela deve explicar a significação das condutas. Uma afirmação não é científica na medida em que possa ser invalidada pelos fatos ou que não permita uma conclusão dos processos à partir dos fatos observados.

2.3 - CONCLUSÕES

Guattari (1992) propõe observarmos e agirmos no mundo seguindo uma ótica ecosófica, expressão designada pelo autor, cuja função seria a de articular os três registros ecológicos, como mostrado na figura 2.2.

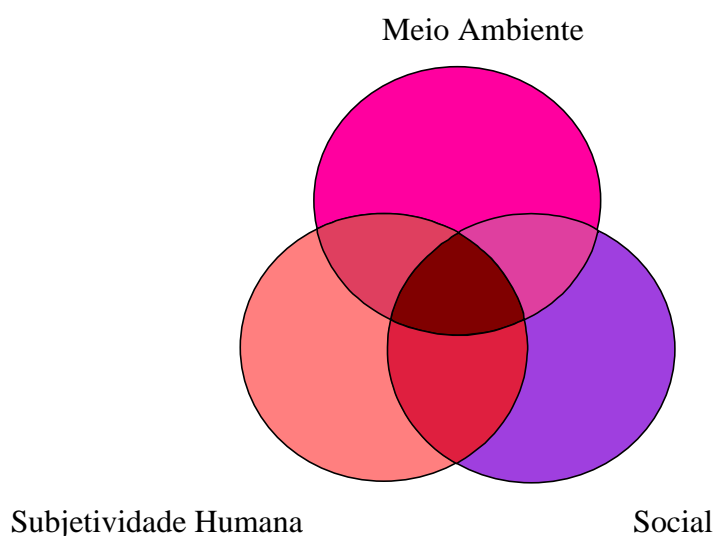


Fig. 2.2 As três ecologias

Fonte: Adaptado de Guattari (1992)

Segundo o autor, o mundo de hoje é um bloco produtivo-econômico-subjetivo, que trabalha a partir da mais-valia visando o lucro, produzindo diferenças sócio-econômicas, onde a relação de poder está diretamente relacionada a tutela econômica.

O trabalho tem se constituído, ao longo do nosso processo civilizatório, uma atividade essencial à estruturação da sociedade humana, revelando sua natureza transformadora, não somente sobre o sistema produtivo, mas particularmente sobre o comportamento humano, expresso de forma genérica, em torno de necessidades e motivações. Dele decorre o conjunto das transformações sociais, tecnológicas que modificaram nos últimos duzentos anos, não somente a condição ocupacional das pessoas, mas sua existência como sujeitos.

Dejours (1999) assinala que “Para muitos de nós, o trabalho representa uma segunda chance de obter ou consolidar a identidade e adquirir algum nível de realização pessoal” (p. 16).

Para Sampaio (1993), o trabalho, “é portador da subjetividade humana (...) o exercício da subjetividade humana depende da objetivação de si no trabalho” (p. 39).

Desse modo, o trabalho, enquanto forma de organização social, permeia o modo de ser de uma sociedade e consequentemente dos indivíduos que a compõem. Logo, pode-se aferir que *o trabalho imprime marcas na vida das pessoas*; positivamente, como no desenvolvimento da criatividade e cognição, ou negativamente, nas doenças físicas ou psíquicas (DEJOURS, 1994 e 1999a; WISNER, 1994).

Para Marcuse (1981), o trabalho é uma atividade própria do homem enquanto ser social e adquire significado específico numa ordem jurídica e racional chamada de organização do trabalho. Na sociedade moderna, a organização do trabalho atingiu o limiar de uma racionalidade, denominada de racionalidade técnica e científica, capaz de organizar, planejar e controlar, de forma sistemática, não somente as relações produtivas em si mesmas, mas também a família, o sistema pedagógico, a ética social e o sistema político:

A posição social do indivíduo e sua relação com os demais não apenas parecem determinadas por qualidades e leis objetivas, mas também essas leis e qualidades parecem perder seu caráter misterioso e incontrolável; aparecem como manifestações calculáveis da racionalidade. O mundo tende a tornar-se o material da administração total, que absorve até os administradores. A teia da dominação tornou-se a teia da própria Razão e esta sociedade está fatalmente emaranhada nela (p. 162).

Visto desta forma, podemos afirmar que o trabalho não implica em uma atividade eminentemente técnica, mas também, nas condições sócio-técnicas implicadas nos sujeitos que trabalham. Assim, no trabalho estão implícitos, além do produto do trabalho, as reações subjetivas dos trabalhadores, sua capacidade de incorporação de novos conhecimentos, suas formas de relacionamento interpessoal, os motivos que o levam a trabalhar.

Todos esses elementos, embora se processem individualmente, estão submetidos às relações sociais de trabalho que se estabelecem no cotidiano profissional e que repercutem na consciência do trabalhador (CRUZ, 1995).

Para De Massi (1999)¹, o fato é que desde o nascimento nós ouvimos falar de trabalho; a família nos leva a uma profissão, nos encaminha, e depois a escola nos lembra continuamente que precisamos nos profissionalizar. Depois vem a empresa, que implementa cursos de formação e treinamento. Então, grande parte de nossa vida falamos em trabalho; os que estão se preparando para ele, quem está trabalhando, os desempregados, falam de trabalho e também os aposentados. Assim, o trabalho se tornou um elemento absorvente. Antes da sociedade industrial, o trabalho tinha seu ritmo sinalizado pelas estações sazonais, enquanto que, na nossa sociedade pós-industrial, ainda o ritmo é sinalizado pelas máquinas.

O mundo que conhecemos, a partir da era industrial, se tomou o mundo das mercadorias, onde todas as esferas da vida se vêem penetradas pela necessidade de gerar necessidades, "(...) provenham do estômago ou da mente", tal como percebia Marx (1985); assumimos o comportamento performático de fazer pensar, de fazer ser, de fazer desejar. O indivíduo moderno se vê num mundo logicamente programado e necessariamente planejado para fazê-lo "funcionar", seja quais forem as suas motivações. É a era da despersonalização ou perda da essência humana.

O mundo do trabalho é o mundo onde nos organizamos, planejamos nosso presente e nosso futuro, adquirimos experiência e nos reafirmamos como sujeitos, porque "fazemos". O sentido de ser está intimamente associado ao sentido de ter. A menor incompatibilidade entre esses sentidos gera o estresse, a desmotivação, a insatisfação consigo mesmo, o suicídio, a

¹ Palestra proferida por Domenico De Masi, sociólogo italiano, ao corpo técnico do Serviço Social do Comércio (SESC), em São Paulo, no dia 27 de maio de 1999, acerca do tempo livre e do lugar social do trabalho na sociedade pós-industrial.

loucura. Todos nós, ao experimentarmos, na prática, a pulverização dos mecanismos de controle do comportamento humano, percebemos claramente as relações intrínsecas entre a lógica produtiva e o processo de despersonalização dos indivíduos.

Despersonalização ou estereotipia implica em desumanizar-se aos poucos, exaurindo-se na tentativa de suprir as necessidades e usufruir das benesses geradas pelo sistema de produção-consumo. O indivíduo recorre a um embotamento da afetividade, da espontaneidade, e da criatividade como forma de se adequar ao ciclo mercadológico. E aí, temos profissionais desgastados pelo trabalho, fazendo aquilo que não gostam, obrigados a suportar boa parte de suas vidas em situações estressantes, em nome da lógica das necessidades. E é por isso que as pessoas, depois de um dia de trabalho, querem "desligar-se" de tudo aquilo que diz respeito a este, em busca de um cotidiano mais prazeroso.

Porém, tal como sentimos, o trabalho é "indesligável", mesmo porque o mundo produtivo não está representado apenas pela organização onde trabalhamos, pelo emprego que temos, mas nas outras dimensões da vida (família, lazer, etc.). Porém, há pessoas que aprendem a encontrar energia para trabalhar no próprio desgaste de energia para trabalhar. Esse é o momento que percebemos claramente o circuito vicioso da doença e do trabalho.

O trabalho faz parte da totalidade do indivíduo “de um lado, ele representa uma categoria filosófica, econômica e sociológica, de outro, ele é utilizado também com uma constância desconcertante no cotidiano de todos os homens” (KURTZ, 1997).

Fazer humano ao homem - educá-lo – não é fácil e não se faz de uma maneira só. Cada civilização faz humano ao homem – quer dizer define formas de comportamento consideradas adequadas – segundo sua peculiar escala de valores, a qual depende a sua vez da estrutura social, política e econômica dessa mesma civilização unida as exigências de produtividade, trabalho e educação pelas quais o homem é definido. O homem não pode – caso não seja através de uma longa aprendizagem – adotar o comportamento que a sociedade lhe exige, posto que carece dos mecanismos que possibilita a alguns animais inferiores o evoluir por si mesmos com toda a experiência adquirida por sua espécie ao longo de sua evolução. Fora do grupo humano o homem não pode existir como tal; é por isso que o processo educativo é tão importante em todas as sociedades.

CAPÍTULO III

3 - ANÁLISE TRANSACIONAL

Neste Capítulo busca-se apresentar de uma forma sucinta a Análise Transacional, destacando, sua definição, as generalidades e descrever os 10 instrumentos da Análise Transacional. A pesquisa e dados relacionados farão parte do CBT desenvolvido neste trabalho.

A Análise Transacional é uma das escolas neo-freudianas, que foi elaborada pelo médico canadense Eric Berne em 1957. Tinha ele o objetivo de desenvolver um método de linguagem simples, que pudesse ser empregado em âmbito grupal e social. Pretendia também desenvolver um trabalho que respeitasse o paciente como um ser capaz de compreender seu processo, suas necessidades e suas dificuldades, interferindo ativamente no tratamento e na sua cura.

A Análise Transacional permite a compreensão do “ser” e do “atuar” humano. Baseia-se no fato de que toda pessoa pode aprender a confiar em si mesmo, a pensar por si mesmo, tomar suas próprias decisões e a sentir e compartilhar suas emoções.

Atualmente a Análise Transacional tem sido usada com sucesso não só na área de tratamento clínico, mas também nas áreas de Educação, Organização e Paramédica.

Na área Educacional tem se mostrado útil atuando na compreensão e modificação de fatores pessoais, emocionais ou de conduta que interferem no processo de aprendizagem. Passando a ser um agente facilitador na absorção de informações e alavancador da capacidade de raciocínio.

Na área Organizacional tornou-se potente instrumento nos processos de comunicação e nos fatores humanos que interferem na produtividade. É gente de mudanças no clima organizacional, potencializando o crescimento pessoal, profissional e consequentemente o crescimento da própria organização.

Na área paramédica é utilizada como auxiliar na comunicação e compreensão dos processos psicológicos envolvidos, além de favorecer o diagnóstico e encaminhamento para psicoterapia quando necessário.

3.1 – DEFINIÇÃO DE ANALISE TRANSACIONAL

De acordo com a definição da International Transactional Analysis Association (ITAA): "A Análise Transacional é uma teoria da personalidade e uma psicoterapia sistemática para o crescimento e a mudança pessoal". É considerada, também, uma filosofia de vida, uma teoria da psicologia individual e social. Possui um conjunto de técnicas de mudança positiva que possibilita uma tomada de posição quanto ao ser humano.

3.2 – NOÇÕES GERAIS DA ANALISE TRANSACIONAL

Organizações podem ser modeladas como seres vivos, entidades autopoieticas de terceira ordem (MATURANA E VARELA, 1972; MORGAN, 1996), posto que nascem, crescem, aprendem, morrem, tendo que manter diversas variáveis dentro de valores definidos, de forma a preservar sua sobrevivência.

Este capítulo trata de organizações, do uso do lúdico dentro dessas organizações, e do aproveitamento do conteúdo informacional da Análise Transacional como subsídio para a melhoria das transações dentro de uma organização, que é a própria dança dos atores que constituem a esfera do social, mas que possuem, ainda, uma subjetividade que não pode ser ignorada.

A Análise Transacional é uma filosofia humanística que pode ser resumida na frase "Eu estou OK e você está OK". Consiste num conjunto de técnicas destinadas a ajudar as

peessoas a compreender e modificar seus sentimentos e comportamentos. Se constitui em um modelo prático e útil para se modelar as relações entre 'organismos' porque:

- ☞ É fácil de aprender;
- ☞ permite que as pessoas se comuniquem numa linguagem fácil e compreensível;
- ☞ possibilita uma melhor compreensão de si mesmo, dos outros e das transações;
- ☞ permite melhor integração social;
- ☞ permite um tipo de auto avaliação sem maiores riscos.;
- ☞ método para analisar não apenas pessoas mas também roteiros de vida.

Os instrumentos que são utilizados pelos terapeutas especializados em Análise Transacional, são em número de 10, a saber:

- ☛ 1º *Análise estrutural e funcional*
- ☛ 2º *Análise das transações*
- ☛ 3º *Carícias*
- ☛ 4º *Posição existencial*
- ☛ 5º *Emoções autênticas e substitutivas ou disfarces*
- ☛ 6º *Jogos psicológicos*
- ☛ 7º *Estruturação do tempo*
- ☛ 8º *Argumento de vida*
- ☛ 9º *O miniargumento*
- ☛ 10º *Dinâmica de grupo*

Quando analisamos o comportamento em busca de um diagnóstico e de uma terapia devemos lembrar que só se pode compreender um indivíduo a partir de toda sua história cognitiva. Indo mais longe, mais além, diríamos que seria preciso mapear todos os milênios que a vida necessitou para produzir o bebê cliente e os condicionamentos ou tendências genéticas a que este esteve submetido desde que, há milhões de anos atrás, filho do mar e das forças cósmicas, despertou para a vida. Como bem o sabemos, essa tarefa é, ainda, impossível de ser realizada. Modelos simplificados, portanto, devem ser construídos. O caminho da ciência consiste exatamente nisso, em construir modelos do mundo que, ainda que infiéis a realidade do 'todo', ajudem-nos a resolver nossos problemas mais imediatos. "*Cure-se antes, analise-se depois*", ensinava mestre Berne. A Análise Transacional, com seus dez

instrumentos, simples e potentes, é um modelo simples, porém compreensível, do mundo e dos seres maravilhosos que o habitam. É dela que vamos tratar nesse capítulo:

3.3 - 1º INSTRUMENTO - ANÁLISE ESTRUTURAL E FUNCIONAL

3.3.1 - ANÁLISE ESTRUTURAL DA PERSONALIDADE

Os componentes estruturais da personalidade segundo o modelo mais simples em AT são: Pai; Adulto; Criança, os quais estão representados na figura 3.1. Alguns autores preferem uma terminologia diferente. Chamam de exteroptique ao identificador-(Pai), de neoptique ao processador de dados-(Adulto) e de archeoptique à Criança.

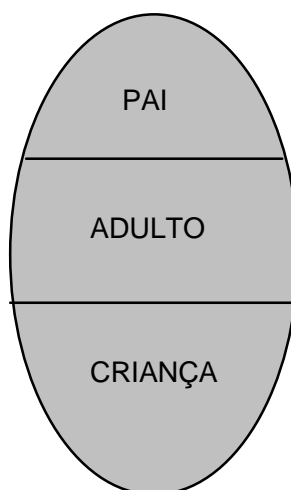


FIGURA 3.1 – Esquema da Personalidade

Fonte: Berne, 1984

O que move a criança é o que lhe dá prazer aos sentidos ou o que lhe traz prazer pelas ações. É a criança sensório motora de Piaget se manifestando mesmo em velhotes de noventa anos. Um pai é, ao mais das vezes, um moralista sisudo, torcendo o nariz toda vez que a criança faz uma travessura. O Adulto processa as informações internas e externas. Não pensa, computa! A forma como a pessoa vai agir dependerá do estado de Ego que estiver no comando.

A criança diz "Eu quero!"; o pai diz "Eu devo!"; e um adulto bem construído toma as decisões, explicando-as carinhosamente à criança e justificando-as com rigor ao pai.

As Patologias Estruturais que se verificam na prática terapêutica são a *Exclusão*; quando só se usa um determinado ego (80% do tempo) e a *Contaminação*; quando o Adulto acredita que os pré conceitos do Pai ou a magia da Criança sejam verdadeiras ("Mulher não sabe dirigir").

Podemos melhorar (ou piorar) ainda mais o nosso modelo. Podemos chegar a uma Análise Estrutural de Segunda Ordem, subdividindo cada estado de ego em subestados, de Terceira Ordem, alcançando os subestados dos subestados e daí por diante, até enrolarmos todas as sinapses que ainda não estiverem enroladas aumentando em complexidade sem se ganhar nada equivalente em compreensão. A título de curiosidade vamos ver como ficaria uma análise de segunda ordem, a qual pode-se observar na figura 3.2.

Para o Estado de Ego Criança, teríamos:

☺ Criança da Criança (C1) 0 a 8 anos

Chamada também de primeira criança ou criança somática (para muitos, inclusive nós, estaria sempre em formação) e se caracteriza pela intuição, criatividade artística e científica, curiosidade, pensamento mágico, não lógico, que captaria totalidades e perceberia diferenças sutis. É a fonte de sentimentos não censurados, de necessidades e todas as gravações em fita de experiências passadas (amamentação, masturbação). No caso de 'seres coletivos', seria a memória da organização arquivada do ponto de vista emocional. (sua experiência passada, suas glórias, sua criação, missão original, etc.);

☺ Adulto da Criança, o Pequeno Professor 3 meses ao fim da vida

Se caracteriza por sua impressionante capacidade de percepção. Sabe porque sente, tem empatia e intuição que se manifestam na forma de curiosidade e criatividade. É a sede do raciocínio indutivo e criativo. Nas organizações, por exemplo, estariam representadas pelas soluções não convencionais que, esgotadas todas as alternativas lógicas, resolveram problemas reais da organização.

☺ O Pai da Criança (Elétrodo)

Grava os não que recebe. Pode ser dividido em dois, um que imita e outro que grava as mensagens. Quem é mandão, pomposo, é o Pai da Criança. (Como na letra de música; “De tanto não que eu escuto, não! E não!, um não eu vivo a dizer, que confusão, eu não sossego um minuto, é natural, eu não parei de viver”).

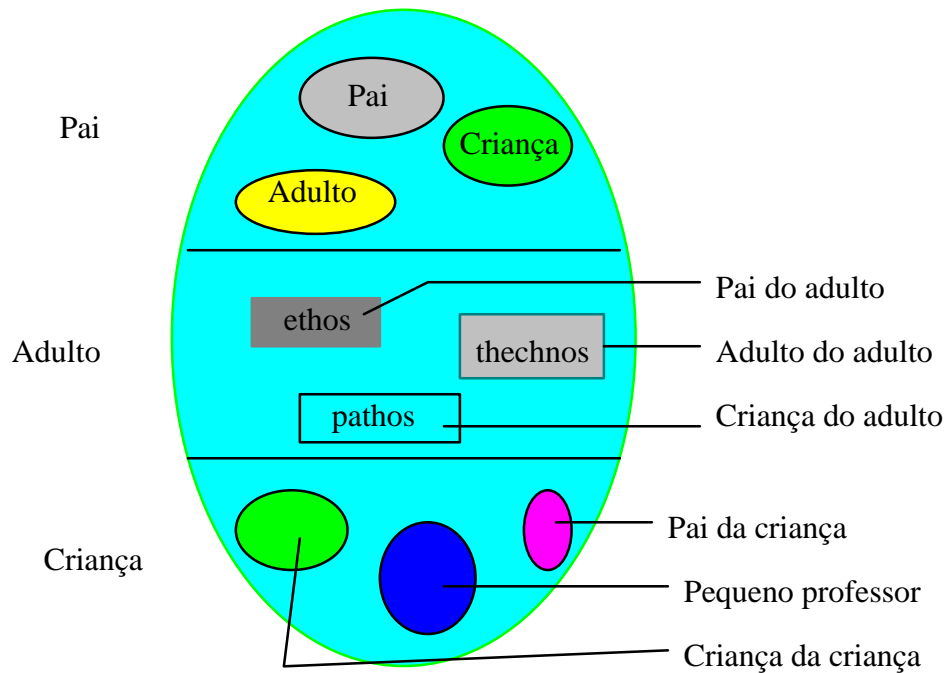


FIGURA 3.2 – Análise Estrutural de Segunda Ordem

Para o Estado de Ego Adulto teríamos:

- ☺ O Pai do Adulto (ETHOS) que equiivale à responsabilidade ética.
- ☺ O Adulto do Adulto (THECNOS) computador auto programável.
- ☺ A Criança do Adulto (PATHOS). Encanto e atrativo (cuidadosamente calculado) de uma pessoa (ou organização) adulta.

Alguns autores não subdividem o Adulto em ETHOS, THECNOS e PATHOS. O Pequeno Professor estaria ligado ao Hemisfério Não Dominante (informações visuais, tonais e cinestésicas, pensamento intuitivo, sensual e não linear). O Adulto funcionaria mais como percepção consciente (pensamento e linguagem racionais).

Ao Estado de Ego Pai estariam associados:

- ☹ O Pai do Pai; tradição, credos, rituais, moral, autoridade.
- ☹ O Adulto do Pai; mensagens racionais que incorporamos de outras pessoas.
- ☹ A Criança do Pai; que incorpora a criança de nossos pais (que era a dos nossos avós, bisavós,, etc.), suas alegrias, medos, comportamentos irracionais, etc.

O critério adotado pela Criança para que novas informações venham compor o seu estado de Ego Pai se sustentam em: vulnerabilidade do eu; poder da figura parental e credibilidade da figura parental. Cada geração se transplantando para a seguinte num repetir sem fim.

A análise da estrutura parental permite detectar a transmissão das 'psicopatias' culturais. O roubo entre os ciganos, a caça a cabeças no Amazonas, etc ... podem ter todos a mesma estrutura. Daí a importância de estudarmos a história. Afinal, incorporamos esses padrões ao nosso comportamento.

3.3.2 - ANÁLISE FUNCIONAL DA PERSONALIDADE

Transmitimos nossas mensagens através de sinais verbais e corporais. Estas mensagens podem ser congruentes ou incongruentes; simultâneas ou sucessivas. Consideramos que o comportamento possa se expressar de doze (12) formas diferentes;

4 verbais:

- | | |
|----------------------|---------------|
| ● palavras e frases; | ● tom de voz; |
| ● ritmo da fala; | ● volume |

8 não verbais:

- | | |
|---|---------------------|
| ○ olhar; | ○ expressão facial; |
| ○ gestos e movimentos; | ○ postura corporal; |
| ○ vegetativo [como o rubor]; | ○ vestimenta |
| ○ distância física que se mantém em relação aos outros; | |

○ velocidade dos movimentos corporais;

Berne (1984) define os estados do ego associando-os às transações pelo conteúdo das mensagens, da seguinte forma:

◆ Pai crítico:

(positivo ou "+") firmeza, ordem, controle, limites;

(negativo ou "-") preconceitos, insultos, autoridade e desvalorização.

◆ Pai nutritivo:

(positivo ou "+") apoio ao crescimento, proteção, consolo, desfrutes, educação;

(negativo ou "-") superproteção, untuosidade.

◆ Adulto: muscular (firmware); repetitivo (software); analítico

◆ Criança Livre: natural (emoção autêntica);

◆ Adulto da Criança (intuição, curiosidade, criatividade, espontaneidade)

◆ Criança Adaptada (submissa; rebelde).

Seus três estilos típicos de comportamento são: (prestimoso, danoso, indefeso)

As Patologias Funcionais que podemos associar a esses comportamentos são:

Bloqueio, uma interrupção da comunicação interna entre estados de Ego




Afrouxamento. Quando se passa rapidamente de um estado de ego para o outro.

Existem vantagens e desvantagens associadas a cada um dos estados de ego. A criança positiva nos dá energia, espontaneidade, alegria, afirmação intuitiva e inventiva. A negativa enche-nos de sentimentos de tristeza e medo. O adulto positivo ajuda a criança a satisfazer suas necessidades: pensa e analisa bem. O negativo se mostra relativamente fraco. O Pai

positivo protege e sustenta a criança: Como fazer, como lidar com informações inadequadas, antiquadas, nocivas.

Um egograma é uma representação gráfica dos estados de ego empregados, tanto quando o indivíduo ou organização estão funcionando OK como NOK.




Para produzir uma vítima, rotule a pessoa de perseguidora. Para produzir submissão, rotule a pessoa de teimosa. Para produzir fortaleza, rotule a pessoa de fraca. Definimos grau de Okeidade como o estado de crescimento pessoal que pode ser medido como a percentagem de tempo em que usamos corretamente os componentes funcionais do Ego. Definimos Catexia como os estados de energia psíquica associados aos diferentes estados de ego e que pode ser passiva (potencial) ou ativa (cinética ou livre). A ativa pode fluir de um estado de ego para outro. O ego que estiver mais energizado é o que se manifesta. Dentro desse enfoque temos, a cada momento:

-  um EGO REAL que diz como eu me sinto emocionalmente;
-  um EGO ATIVO que se observa funcionalmente
-  um EGO PROGRAMADOR que determina qual estado de ego deve ser ativado.


Diversos estados de ego podem estar envolvidos simultaneamente (sempre mais do que um). A análise estrutural e funcional nos fala de como a pessoa é constituída e da forma como ela funciona. As transações nos conduzem a um meio ambiente onde analisamos o comportamento do indivíduo junto a outros indivíduos.


3.4 - 2º INSTRUMENTO - ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES

As Transações, formas pelas quais o organismo se 'liga' ao meio ambiente, podem ser:

-  simples (dois estados de ego envolvidos);
-  complexas (três ou quatro estados de ego envolvidos);
-  complementares (paralelas);

 **cruzadas**;

 **ulteriores angulares** (dois estímulos, uma resposta);

 **ulteriores duplex** (dois estímulos duas respostas)..

Devemos acrescentar a estas, definidas dentro da Análise Transacional, outros tipos de transações que ocorrem com não-humanos pertencentes ao meio ambiente, animados (transações entre a criança e seu cachorrinho) ou inanimados (transação entre uma pedra e um pé desprevenido, provocando dor e palavrões). As transações internas (conversas interiores, etc.) podem ser tratadas dentro do protocolo definido por Berne.

Observemos ainda que, dentro de uma situação de comunicação (exemplifiquemos com a transação verbal), cada um dos participantes (re-)constrói uma percepção, de forma significativa para si, a partir de um sinal relativamente gasto pelo tempo o qual não é, nem de longe, suficiente para especificar inteiramente esta percepção.

Deriva-se, deste fato, que uma incerteza intrínseca caracteriza a comunicação, anterior mesmo a uma suposta identidade entre mensagens emitidas e recebidas, validada pela medição das perdas ou das distorções provenientes do processo de transferência. Este fato deve ser acrescentado à Teoria das Transações de Berne.

Uma compreensão científica da comunicação requer o concurso das ciências cognitivas que se constituem em uma maneira de descrever a construção dos estados cognitivos dos organismos em interação constitutiva com os outros organismos. Esta conceitualização cognitiva, construtivista, da comunicação, concerne a todos os organismos vivos (acoplamento estrutural), e compreende os agentes psicológicos ("conhecimento comum").

Cada transação pode ser estudada separadamente ajudando-nos a perceber como o indivíduo se relaciona com o meio onde vive. Alguns exemplos de Transações cruzadas são:

Transferência

O estímulo pretende estabelecer uma comunicação Adulto de quem fala com Adulto de quem ouve (AA) mas através de um diálogo interno o receptor entende como se o Pai do comunicante se estivesse dirigindo a sua Criança (P-C) e responde com a sua criança para o Pai do transmissor (C-P). Um exemplo deste caso está representado na figura 3.3.

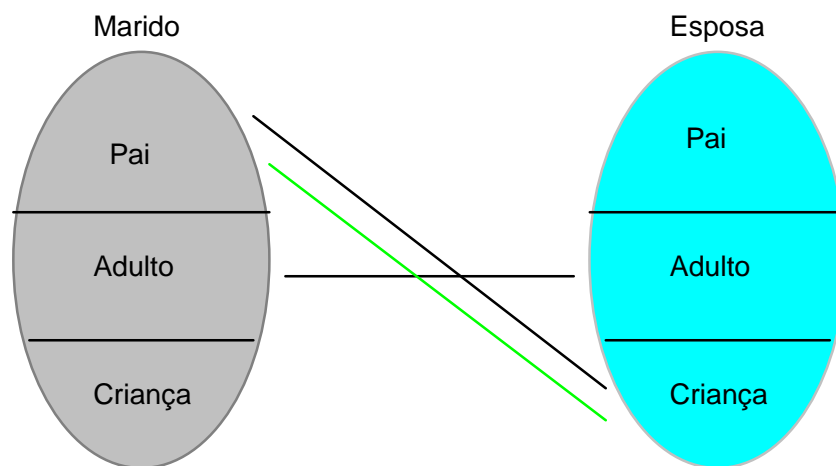


FIGURA 3.3 – Exemplo de Transferência

Marido (Funcionando como Adulto) "Olha lá que mulher bonita".

Mulher (Conversa interna) - "Você não devia comer tanto".

Mulher - "Você não perde uma oportunidade para me lembrar de como estou gorda".

Contratransferência:

Diálogo Interno entende como C-P e responde PC-C ou PN-C. Um exemplo deste caso está representado na figura 3.4.

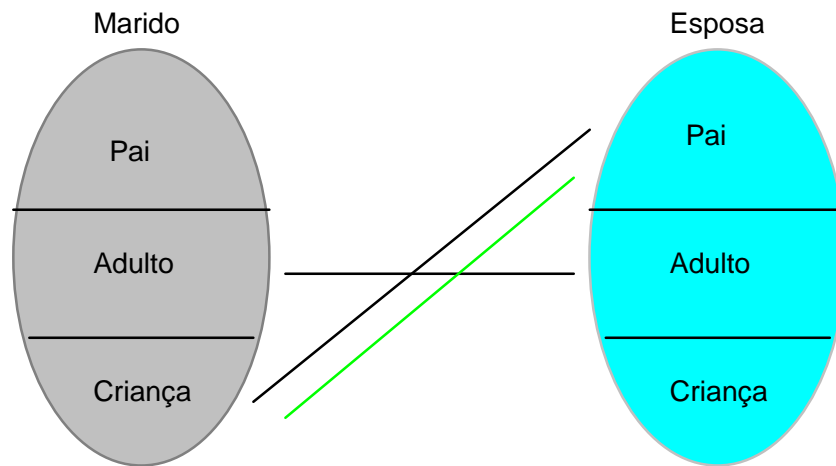


FIGURA 3.4 – Exemplo de Contratransferência

Marido (Funcionando como Adulto) "Olha lá que mulher bonita".

Mulher (Conversa interna) - "Velho assanhado".

Mulher - "Você devia ter mais juízo".



Desumanizada

Estímulo = C - P; Diálogo Interno entende como AA e responde AA. Um exemplo deste caso está representado na figura 3.5.

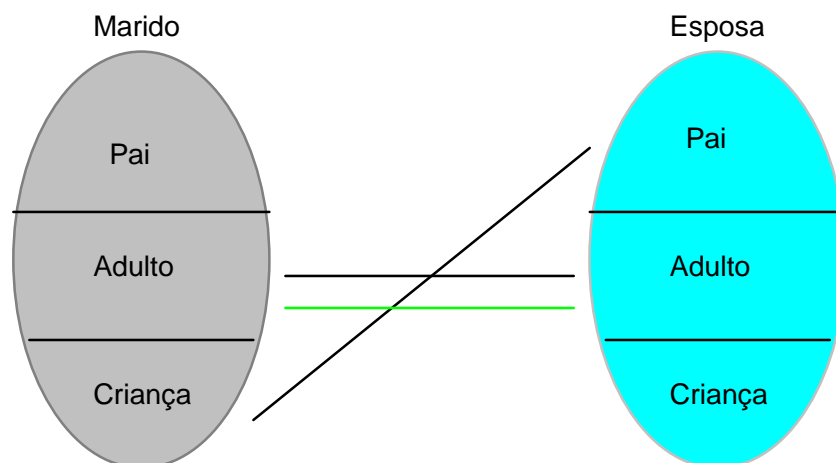


FIGURA 3.5 – Exemplo de Desumanizada

Marido (Funcionando como criança) "Olha lá que mulher bonita".

Mulher (Conversa interna) - "Realmente".

Mulher - "Realmente".



Exasperante:

Estímulo = P - C; Diálogo Interno entende como AA e responde AA. Um exemplo deste caso está representado na figura 3.6.

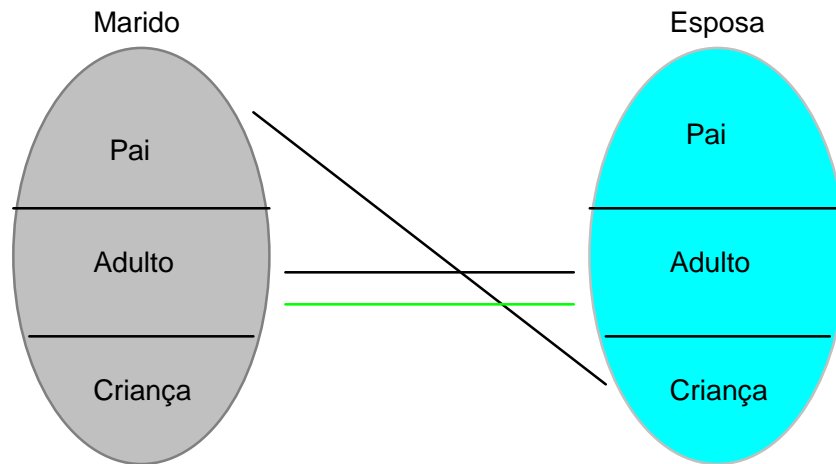


FIGURA 3.6 – Exemplo de Exasperante

Marido (Funcionando como pai) "Uma mulher bonita assim não devia usar mini saia".

Mulher (Conversa interna) - "Se a mulher é bonita é lógico procurar realçar isso".

Mulher - "Acho que devia sim".



Queixa Mútua

C-P; C-P. Um exemplo deste caso está representado na figura 3.7.

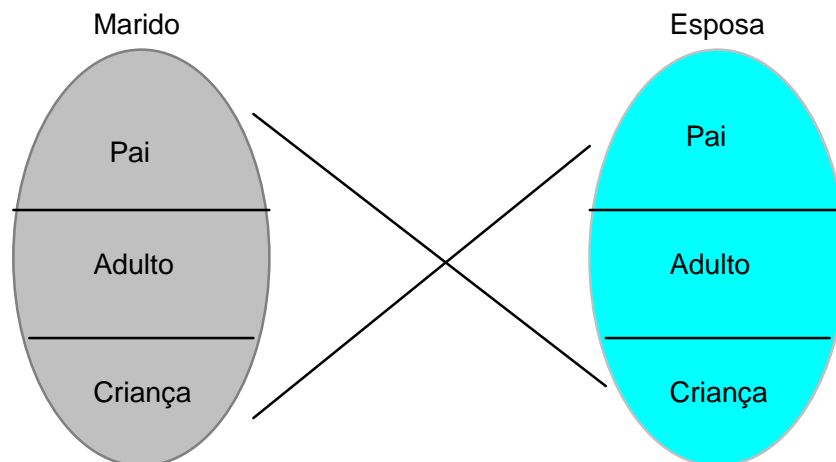


FIGURA 3.7 – Exemplo de Queixa Mútua

Marido: "Tenho dor de cabeça"

Mulher: "A mim me doem os rins".

☎ Transação do Infinito

P-C; P-C. Um exemplo deste caso está representado na figura 3.8.

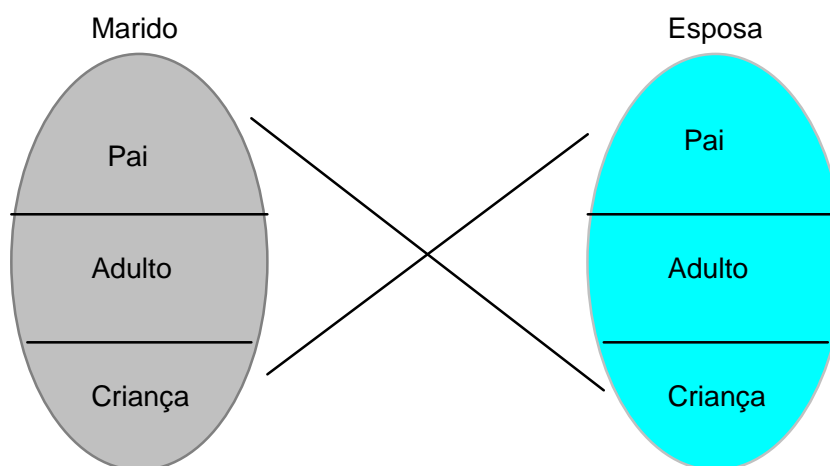


FIGURA 3.8 – Exemplo de Transação do Infinito

Marido: "Você não devia comer tanto"

Mulher: "E você deveria parar de beber".

☎ etc.

Transações fechadas são transações complementares estereotipadas entre estados do ego não OK de dois ou mais indivíduos, nas quais ambas as partes estão fisgadas mutuamente sem saber como sair da mesma. Estão envolvidas pela repetição e pelo componente emocional, sem perceber alternativas próprias, apesar dos inconvenientes que sofrem mutuamente.

As três regras de comunicação são:

- ☎ 1. Se as transações são complementares, a comunicação continua.;
- ☎ 2. Se a transação se cruza, a comunicação é interrompida;
- ☎ 3. Nas transações ulteriores, o que determina o resultado final é a parte oculta, inconsciente. Manter a comunicação, evitando as patologias, é fundamental para assegurar a adaptação do organismo ao meio.

Para se detectar problemas de comunicação, devemos:

- ☎ 1. Diagramar a transação (ver quais estados de ego estão funcionando);
- ☎ 2. Buscar a origem infantil do próprio estímulo ou resposta;
- ☎ 3. Eleger a opção mais adequada;

Um truque que ajuda o próprio indivíduo a descobrir como está funcionando consiste em se exercitar com a técnica da cadeira vazia, que consiste em representar os papéis de ambos os interlocutores e refletir sobre qual estado de ego está sendo acionado em cada oportunidade.

Dentro do enfoque construtivista em que estamos colocando nossa discussão, a Análise Transacional se reveste de especial importância para a compreensão das Condutas não Positivas e, sobretudo, dos processos de Simbiose. Essa simbiose pode ser de diversas ordens. Um exemplo de simbiose primária é a relação entre a mãe e o seu bebê. O bebê, ao nascer, deverá construir seus estados de ego imitando o que acontece no mundo ao seu redor, incorporando os estados de ego dos seus pais. Até que isso se dê o bebê funciona como se o seu adulto e o seu pai fossem os de sua mãe.

Alguns estados patológicos (ou não) que podem ser observados tanto em empresas como em indivíduos são:

☛ Comportamentos Passivos (Condutas não Positivas).

Não fazer nada, sobreadaptar-se, agitação, incapacidade e violência.

☛ Desconto (Desqualificação).

Da existência, da importância, da solubilidade, da capacidade, de um estímulo, de um problema dado ou de uma opção. Ocorre uma redefinição de Transações quando alguém desconta um aspecto qualquer de uma comunicação e substitui a questão. Os descontos podem ser tangenciais (Não fui eu!) ou de bloqueio (que é sucesso?). A desqualificação conduz a comportamentos patológicos como nos casos das pessoas que sofrem de

grandiosidade (exagero na resposta - "Meu marido me traiu, vou me matar!"; "Minha mulher me traiu, vou matá-la").

3.5 - 3º INSTRUMENTO - CARÍCIAS

Chama-se de carícias (strokes) aos estímulos sociais, uma forma de intercâmbio do organismo com o ambiente. Um animal, criado em isolamento, definha e ... morre. As Carícias podem ser:

- ☯ adequadas;
- ⚙ inadequadas,
- ☯ condicionais;
- ⚙ incondicionais
- ☯ positivas;
- ⚙ negativas
- ⚙ pseudo-positivas, agressivas, de pesar, falsas positivas, mistas, etc.

Fomos educados dentro de uma "Lei de Economia de Carícias" (CLAUDE STEINER, 1984) a qual devemos desrespeitar se quisermos ser felizes..

"NÃO!"; dê, aceite, peça, se dê carícias positivas e não recuse as carícias negativas".

Devemos, "*Dar abundantes carícias positivas; aceitar as que merecer; pedir as positivas que necessitemos; dar a nós mesmo as que merecemos e recusar as que sejam negativas*".

As carícias podem ser internas e externas (como as que mencionamos acima). As carícias internas estão representadas no quadro 3.9. abaixo.

Criança	Adulto	Pai
Auditivas		
Música bonita	Música Interessante	Música Familiar
Visuais		
Cores bonitas	Cores móveis	O quarto da gente
Cinestésicas		
a. Tátil		
Masturbação	Formas inusitadas	Ursinho
b. Proprioceptivas		
Movimento	Acrobacias	Posição fetal
Olfativas		
Perfume	Odor interessante	Cheiro do Travesseiro
Gustativas		
Sorvete	Caviar	Prato da vovó
Cognitivas		
Fantasia	Reflexão	Dever

QUADRO 3.9 – Tipos de Carícias Internas

Sem estímulos definhamos e morremos. Por carícias entendemos qualquer tipo de interação com o meio. Como bem o previu Nelson Rodrigues, porrada também é carícia. É melhor levar porrada do que ser ignorado. Da mesma forma que os automóveis são movidos por baterias nós funcionamos movidos pelas carícias. Um modelo de baterias (+ = OK; - = NOK) busca descobrir a cota mínima de carícias necessárias para o nosso carro continuar andando. $\Sigma \text{Carícias} = [\text{Carícias Positivas}] + [\text{Carícias Negativas}]$. A quantidade de carícias necessárias varia de pessoa para pessoa. Um ator precisa de muitas. Mulher de malandro prefere as negativas, adora apanhar (como tem gente que gosta de apanhar). Quando não se têm carícias apela-se para: animais domésticos (quinze gatos, vinte e dois cachorros); profissionais (massagistas, terapeutas); comer (isso explica muita obesidade), fumar, comprar coisas inúteis; auto acariciar-se, etc.

Temos um museu de carícias positivas e negativas, cada uma com o seu valor:

+	1	Oi!
-	1	Oi.

+ 100	Eu te amo!
- 100	Vá embora!
- 200	Você é igualzinho a seu pai.
-1000	Uma surra c/ muita raiva.

Toda a terapia é uma grande carícia. Para que essa carícia seja positiva é importantíssimo acariciar a partir da posição "Eu sou OK - Você é OK". O Toque dentro da Análise Transacional é um instrumento terapêutico de grande valia.

Entre seres humanos existem quatro (4) tipos de bens que podem ser trocados (ou comercializados):

- 👉 Eu te dou o meu tempo e consigo resolver a minha fome de estruturação temporal;
- 👉 Eu te faço carícias positivas;
- 👉 Eu te dou informações úteis
- 👉 Eu te cumulo de bens materiais

(como no caso dos pais que não tem tempo, não sabem dar carinhos e que tentam compensar essa 'ausência' com dinheiro).

Existem, ainda, três formas de se manipular o 'outro':

- 👉 Por temor (se não fizer isso, apanha);
- 👉 Por culpa (papai está cansado, trabalha tanto, fica quieto pestinha);
- 👉 Por suborno (quanto quer, para não aborrecer).

As carícias, para muitos, são a base da Análise Transacional. Se quisermos mudar o mundo deveremos desenvolver em nós a capacidade de dar e receber carinho. Ainda hoje, nas escolas de medicina, recomenda-se não tocar os clientes. Se quisermos construir um mundo fraterno devemos ser anti-éticos o bastante para abraçar com força nossos irmãos de caminhada. O toque, defendemos, é a chave para o mundo humanista que sonhamos.

3.6 - 4º INSTRUMENTO - POSIÇÃO EXISTENCIAL

Todos nós assumimos uma posição existencial. Decidimos estar bem ou estar mal independentemente do sol ou da chuva. Um dos privilégios do ser humano é exatamente esse, o sublime direito de ficar na fossa. Essas atitudes podem ser sumariadas no quadro 3.10, representada abaixo.

Tipo de atitude	Como me vejo	Como vejo o outro	Comentário
Realista	+-	+-	Adulto funcionando
Depressiva	-	+	Criança submissa não OK
Paranóide	+	-	Pai crítico - ou Pai crítico - salvando a Criança rebelde -
Maníaca	+	+	Criança livre -, Pai Nutritivo -
Niilista	-	-	Criança Adaptada -

QUADRO 3.10 – Tipos de Atitude da Posição Existencial

Através de um outro quadro, o quadro 3.11, podemos verificar a implicação dessas posições existenciais nas relações que estabelecemos com o mundo.

	Você NOK	Você OK
Outro OK	AFASTAR-SE DE	SEGUIR COM
Outro NOK	A NENHUMA PARTE	LIBERTAR-SE DE






QUADRO 3.11 – Relações das Posições Existenciais com o mundo

Quando estamos bem o mundo se alegra com a nossa dança e se enche de odores com o nosso perfume. Quando estamos mal arrastamos o mundo esgoto abaixo.

3.7 - 5º INSTRUMENTO - EMOÇÕES AUTÊNTICAS E SUBSTITUTIVAS OU DISFARCES

Disfarce é uma emoção substitutiva, inadequada, fomentada pelos pais ou seus substitutos, na infância, que entram no lugar da emoção autêntica, ignorada ou proibida por estes. Os disfarces não são adequados em qualidade, intensidade e duração às situações correspondentes. O outro sabe que o disfarce é artificial e exagerado o que acarreta incompreensões e posições existenciais inadequadas.

O modelo de Análise Transacional afirma que existem 5 e só 5 emoções autênticas:

-  alegria, ou prazer;
-  afeto, desde a simpatia à paixão;
-  tristeza;
-  medo;
-  raiva

Estas emoções estão relacionadas com os graus de controle exercidos pelo ego pai do indivíduo e podem-se observar no quadro 3.13, que pode nos dar diversas ordens as quais estão apresentadas no quadro 3.12.

Reprima a emoção	Não sinta o que sente
Não expresse a emoção	Não expresse o que sente
Não se expresse verbalmente	Não diga o que sente
Haja sem controlar suas emoções	Não se controle
Manifeste-se controlado pelo seu adulto	

QUADRO 3.12 – Ordens Emitidas pelo Ego Pai

Emoção Autêntica	Disfarce mais freqüente
Alegria, prazer	Culpa, ansiedade, falso medo ou tristeza
Afeto, amor	Inadequação, ansiedade, falsa raiva, ciúmes
Tristeza	Falsa alegria ou raiva, ressentimento, ansiedade
Raiva	Falsa alegria ou tristeza, ansiedade, culpa

QUADRO 3.13 – Relação entre as Emoções Autênticas e os Disfarces mais Freqüentes

O método para se trabalhar sobre as emoções e disfarces consiste em verificar o seguinte: É adequada à situação em: qualidade, intensidade, duração?




A emoção autêntica convida a uma postura semelhante de um observador OK. Quando essas emoções eram expressas na infância, o que se obtinha em retorno? Proteção (autênticas) ou carícias negativas (disfarces).

Uma das crenças mágicas do Pequeno Professor (Adulto da criança) consiste em se acreditar capaz de fazer os outros se sentirem bem ou mal ou que os outros sejam capazes de fazer com que nos sintamos bem ou mal. Na verdade, só nós temos esse poder sobre nós mesmos.

A Teoria da Gênese dos Sintomas Psicossomáticos baseia-se na pressuposição de que ansiedade, hostilidade, depressão (disfarces), acabam por acarretar distúrbios no sistema autônomo, produzindo hiperacidez gástrica (alterações funcionais), úlcera duodenal (orgânicas), etc.

Definimos **Selos** como um sentimento ou carícia recolhida para justificar algum procedimento subsequente. Passamos a vida a colecionar selos. **Selos Castanhos** são colecionados quando a mulher dominada coleciona autopiedade (mais tarde vai ao Banco onde esses selos estão depositados para justificar um abandono de lar). **Selos de Ouro** são colecionados quando tentamos justificar-nos praticando boas ações. Os selos são colecionados por pessoas que não se sentem OK em relação ao seu comportamento.

O tratamento consiste em:

-  Confeccionar um emocionograma;
-  Detectar o disfarce que gera o sintoma psicossomático;
-  Fazer um contrato para por-se em contato com a emoção autêntica.

Um emocionograma é um registro das emoções que expressamos.

3.8 - 6º INSTRUMENTO - JOGOS PSICOLÓGICOS

Os Jogos são séries de transações ulteriores, aparentemente racionais, que progridem em direção a um resultado previsível e bem definido. No quadro 3.14 pode-se observar a relação entre o diagrama das transações, a fórmula de Berne e o triângulo dramático.

DIAGRAMA. DAS TRANSAÇÕES	FÓRMULA DE BERNE	TRIÂNGULO DRAMÁTICO
Adulto fala com Adulto ao mesmo tempo que a criança de um fala com o Pai do outro	Lança-se uma isca que pesca uma fraqueza do outro joga- dor, que muda de estado de ego, isso tudo com um apa- rente benefício final.	P_____S PC/CR PN V (CS)

QUADRO 3.14 - Relação Entre o Diagrama das Transações, a Fórmula de Berne e o Triângulo Dramático.

Os jogos são desonestos, conflitantes, repetitivos e dramáticos. As oito (8) pseudovantagens buscadas pelos jogadores são:

- ☠ biológicas (carícias inadequadas); ☠ existenciais (reforça posições existenciais);
- ☠ emocionais (contribuem para nossos disfarces); ☠ sociais (internas e externas);
- ☠ argumentais (fortalecem um argumento de vida); ☠ emocionais;
- ☠ psicológicas internas; ☠ psicológicas externas

Alguns jogos típicos com os quais nos divertimos diariamente são:

☠ Perseguidor

Procura a falha alheia; busca defeitos no outro; evita responsabilidades, *'façam o que façam vaso ruim não quebra', 'briguem entre si'*.

💣 **Salvador**

💣 **Vítima**

💣 **"Agora te peguei seu F.D.P."**

Este é um jogo entre duas pessoas. Na superfície as transações ocorrem em um nível Adulto-Adulto, mas, a um nível psicológico a transação é entre um Pai e um Adulto".

💣 **"Bate-boca"**

Aqui a forma de se obter carícias consiste em errar propositadamente para receber uma carícia negativa da pessoa que se ama.

💣 **"Perna de Pau"**

A alegação de uma deficiência é justificativa para um comportamento negativo. Uma mensagem do tipo "Não se controle", na infância, geralmente leva a um futuro perna de pau.

💣 **"Devedor"**

Este é um jogo que resolve nossas angústias relativas à estruturação do tempo. Devedor é um plano para toda a vida. "Se não fossem as minhas dívidas" e "experimente me cobrar esta dívida" são jogos fascinantes que preenchem toda uma existência de ... vazio.

💣 **"Querida"**




O Adulto da mulher tende a concordar sempre que o marido faz essa pergunta (Não é mesmo, querida?) após depreciá-la. O fator psicológico está na sua posição existencial depressiva.

💣 **Alcoólatra, drogado, suicida**

Esses são jogos psicológicos de pessoas que tiveram uma mensagem Não Viva gravada na sua infância.

Mártir

É um jogo onde se escolhe um parceiro capaz de vivenciar todo o argumento de vida da paciente. A evolução de mártir acaba num jogo "Casa de Saúde"; "A última coisa que quero é ser internada".







   "Feliz em poder ajudar", "Carregador de Pedras", etc. são jogos muito apreciados em grupos. O jogador costuma receber suficientes carícias que o estimulam a continuar jogando.

Em todos os jogos ocorrem transações simultâneas em níveis diferentes (sociais e psicológicos). Podemos sempre desmanchar o jogo; seguir o jogo, ignorar ou oferecer alternativas. Os jogos evitam intimidade, sucesso, autonomia, desfrute.




3.9 - 7º INSTRUMENTO - ESTRUTURAÇÃO DO TEMPO

"Não existe cura para nascimento e morte, a não ser desfrutar o intervalo". Santayana

Estruturamos o nosso tempo através de:

-  isolamento;
-  rituais;
-  atividades mecânicas;
-  passatempos;
-  jogos psicológicos;
-  intimidade.

Um Tempograma fala em como eu divido meu tempo com trabalho, estudo, família, lazer, social, etc.

-  Tempo de Meta é o que se refere ao alcance de um objetivo.
-  Tempo de Relógio
-  Espera é o período durante o qual um sucesso próximo começa a exercer uma

influência independente sobre a conduta.

- 🕒 Sequêla é o período de tempo durante o qual um sucesso passado tem uma influência sobre a conduta.

Isolamo-nos para ler um livro. Cumprimos um ritual quando vamos à igreja. Executamos atividades mecânicas quando respiramos. Jogar cartas é uma das formas de se estruturar o tempo com um 'passatempo'. Ao viver nossos argumentos estamos usando jogos psicológicos. Intimidade é poder compartilhar com outros as emoções autênticas.

3.10 - 8º INSTRUMENTO - ARGUMENTO DE VIDA

"A busca de significado é uma jornada que dura toda a vida". (Muriel James)

Não devemos confundir destino com argumento de vida. Um argumento é um plano ou um programa concebido na infância, baseado em influências parentais e logo esquecido ou reprimido, mas que continua com seus efeitos. Um Argumento é necessário pois, através dele, somos capazes de responder a perguntas do tipo: Quem sou eu? Que faço neste mundo? Quem são os que me rodeiam?

A influência dominante na convivência social é o argumento e desde que esse surge e se adapta a partir de um protocolo baseado nas primeiras experiências do indivíduo com seus pais, aquelas experiências do indivíduo com os pais passam a ser os principais determinantes dos relacionamentos e da escolha de companheiros que faremos.

A criança toma decisões de roteiro porque julga necessário. Os fatores que influenciam no Pequeno Professor (Adulto da Criança) são:

- 👉 Falta de força; 👉 Incapacidade de lidar com o stress;
- 👉 Imaturidade na capacidade de pensar;
- 👉 Falta de informações; 👉 etc.

As crianças observam as pessoas que consideram importantes e as usam como modelo.

Existem argumentos que nos ajudam a viver e outros que comprometem todo o nosso futuro. Devemos desenvolver o poder de nos libertar do 'argumento'. Isto é obtido utilizando-se de técnicas que nos ensinem a elaborar um Plano de Vida que responda e sacie as nossas fomes. No quadro 3.15, se apresentam as características do plano de Vida que se contrapõem às características do argumento de vida que nos foi dado.

Plano de vida (Adulto)	Argumento de vida (Adulto da Criança)
Racional, realista	irracional, mágico, inflexível, ancorado
flexível, prevê o futuro	no passado, desajustado com o aqui e
vivido no aqui e agora	agora, limitativo e, às vezes até destru-
construtivo, motivante	tivo, enquadrando o outro

QUADRO 3.15 – Características do Plano de vida versus Características do Argumento Recebido

As Mensagens que recebemos na infância estão por detrás daquilo que vivemos. São chamadas de *Injunções*:

- Viva incondicional; ● Não Viva; ● Não sinta; ● Não pense; ● Não cresça;
- Não seja criança; ● Não me supere; ● Não seja tu mesmo; ● Não faça;
- Não consiga; ● Não desfrute; ● etc.

Esses estigmas determinam o Argumento de (não) Vida do Adulto.

Para se diagnosticar um argumento observa-se o comportamento, a história pessoal, os sonhos e fantasias e os comportamentos parentais. Vários tipos de roteiro foram identificados; Triunfador; Perdedor; etc.

Para mudarmos é preciso que estejamos motivados (insatisfação, desejo de mudar, fome de carícias); que tenhamos segurança, poder, capacidade de manobrar o stress, capacidade madura de pensar, disponibilidade das informações, etc. Para isso, devemos romper os *Impasses* que se opõe a esta mudança. Esses impasses podem ser:

- ⌚ de 1º grau - Conflito entre as necessidades da Criança e as Propulsões paternas;
- ⌚ de 2º grau - Conflito entre a sua criança e a criança de seu Pai;
- ⌚ de 3º grau - Conflito entre partes de sua criança.

Os argumentos de vida, quanto a forma como impactam a estruturação do tempo são:

- 📖 Tântalo (nunca);
- 📖 Aracne (sempre);
- 📖 Hércules (até que);
- 📖 Dâmocles (depois que);
- 📖 Sísifo (quase);
- 📖 Filemon e Baucis (final aberto).

Argumento nós já vimos o que é que é. Agora vamos complicar um pouco:

- 🌸 Contraargumento são as ordens parentais que, aparentemente nos salvam do argumento;
- 🌸 Antiargumento é quando fazemos exatamente o inverso daquilo para o que fomos programados;
- 🌸 Epiargumento é a passagem da batata quente na crença de que outro vai carregar a 'maldição' do nosso argumento. As batatas quentes mais frequentes são divórcio, suicídio, homossexualidade, loucura, depressão, fracasso e solidão.

A fórmula de Berne para o desenvolvimento de um argumento é a seguinte:

- ☞ Influência Parental Precoce resulta em;
- ☞ Programa, que acarreta;
- ☞ Obediência ou aceitação dos mandatos, definindo uma;
- ☞ Conduta Importante, que nos leva até o;
- ☞ Desfecho final do Script.

Os sete elementos de um script, discriminados por Berne, são:

- ☞ Controle do argumento;
- ☞ O desfecho, saldo ou maldição;
- ☞ O requerimento, ou mandato, e injunções;

- ☞ A provocação, "Vamos!", ou canto da sereia;
- ☞ A prescrição, ou mensagens do Contraargumento;
- ☞ O programa, padrões paternos, ou como fazer;
- ☞ O demônio, ou coringa da experiência humana; conduzindo à liberação interna, desencantamento ou exorcismo.

Alguns dos scripts (argumentos) mais comuns são:

- 📖 **Falta de Amor** - (Depressão - Economia de Afagos)
- 📖 **Falta de Cabeça** - (Loucura - Desqualificações)
- 📖 **Falta de Alegria** - (Drogados - O Triângulo dramático);

Os Scripts podem ser:

- 📖 Trágicos (hamárquicos) ou Banais; 📖 Femininos ou Masculinos.

Alguns Scripts Femininos são:

- ☹ Supermãe; ☹ Mulher de Plástico; ☹ Mulher por trás do Homem;
- ☹ Coitadinha de Mim; ☹ Beleza Decadente; ☹ Enfermeira; ☹ Gorda;
- ☹ Mestra; ☹ Bruxa de Guerrilhas; ☹ Dama Ríspida; ☹ Abelha Rainha

Alguns Scripts Masculinos são:

- ☹ Pai de Todos; ☹ Homem na Frente da Mulher; ☹ Playboy; ☹ Atleta;
- ☹ Intelectual; ☹ Odeio Mulheres.

Os três maiores inimigos do Amor são:

- ☹ Sexismo, o Homem é superior;
- ☹ Jogo da Salvação
- ☹ Jogos de Poder, de quem está por cima e de quem está por baixo.

3.11 - 9º INSTRUMENTO - O MINIARGUMENTO

O Miniargumento é uma seqüência de comportamentos observáveis, segundo a segundo, a qual partindo de uma mensagem interna, contra argumental, chamada Impulsor, avança no sistema não OK, através das Posições Existenciais, com os disfarces e mandatos correspondentes a cada postura. Seu resultado é a continuação do Argumento de Vida.

Somos programados dentro de um Roteiro ou Argumento. É como uma grande peça de teatro onde cada um deve desempenhar determinado papel. Esse Roteiro define um Plano de vida e um Estilo de vida que devemos cumprir para realizar aquilo para o qual fomos programados.

Nosso objetivo é estar OK. Recebemos mensagens, **Propulsores**, que nos programaram a estarmos OK desde que você: seja perfeito, seja forte, apresse-se, agrade sempre e esforce-se mais. Na verdade o que eu estou fazendo é trapacear (desconto, desqualificação), jogando um Jogo Psicológico cujo resultado eu já conheço.

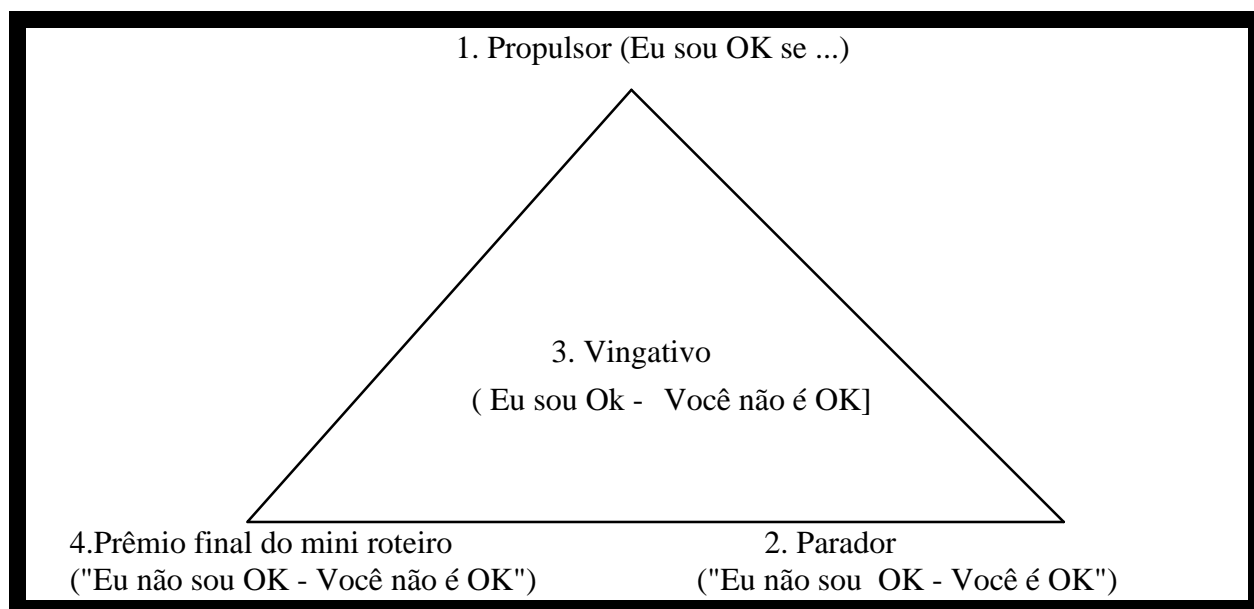


Figura 3.16 – Triângulo Do Miniargumento NOK

Esse Jogo começa com um Propulsor. Meu PAI me manda uma mensagem interna dizendo quais são as condições que devo seguir para me sentir OK. Se o meu propulsor for um "Seja Perfeito" (Por exemplo, se o leitor é um técnico deve provavelmente ser guiado por

esse propulsor. Todo técnico tem essa 'mania' de perfeição) posso, por exemplo, assumir o papel de juiz da imperfeição dos outros (afinal ser perfeito é impossível).

Imaginemos que a seqüência do mini-roteiro prossegue até o Parador. Na figura 3.16. encontramos o modelo do triângulo do miniargumento NOK O parador deriva de uma **injunção**. Lembremos que injunções são mensagens de roteiro da criança e que propulsores são as mensagens do pai que servem, aparentemente, de Contra Argumento. Se eu sou um Depressivo, geralmente vou ficar em "2.Parador", curtindo meus selos cinzentos, etc.

A posição "3. Vingativa" é aquela onde justificamos nossos erros culpando outras pessoas, o Presidente por exemplo. Aí eu transfiro meus selos cinzentos e me sinto o tal e ... continuo jogando, absolutamente paranóico.

Se eu tiver a coragem de chegar em 4. (no fundo do poço, como é gostoso), aí como um bom niilista eu vou curtir o "eu não presto mas ninguém presta mesmo" que é um dos jogos mais legais que conheço.

Esses propulsores são impostos a nós pelos nossos pais. Todos temos algum tipo de propulsor primário que nos impele a determinados tipos de jogos. (Em "Back to the Future" a expressão "you're a chicken", "você é covarde?" fazia o nosso herói cometer uma série de asneiras).

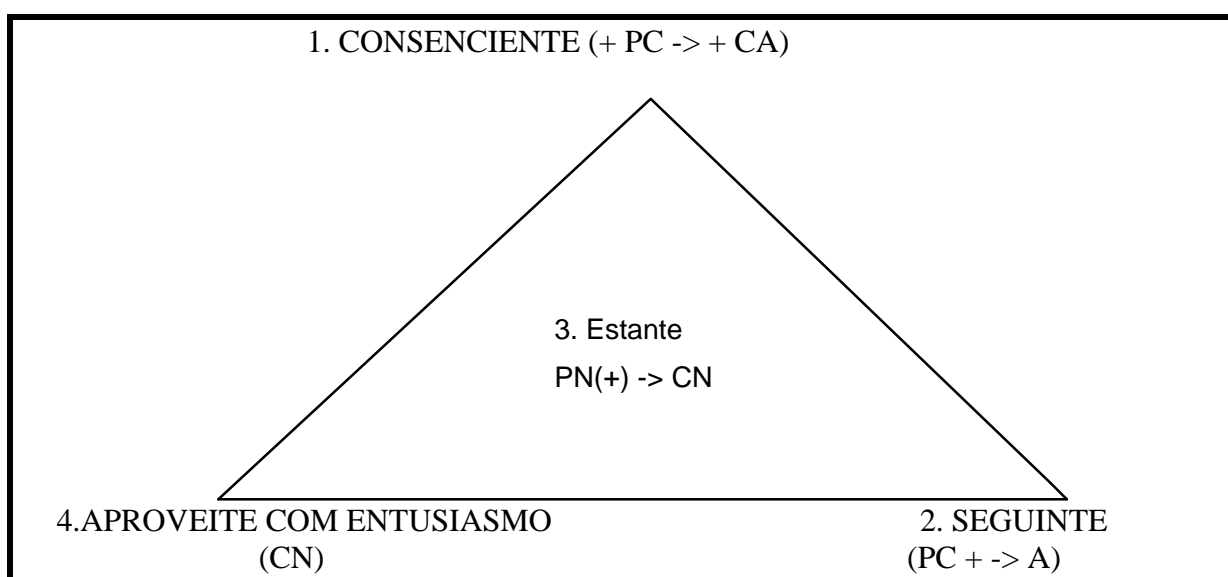


Figura 3.17 - Triângulo Do Miniargumento Ok

Na posição 1, da figura 3.17, que representa o triângulo do miniargumento OK, do permissor é do tipo "Liberte o seu guerreiro". Na posição 2, pergunto ao adulto "E aí meu amigo, o que é que você acha que devemos fazer para solucionar o seu problema?". Na posição 3 eu caio na gargalhada porque afinal de contas ter problema é gozado e na posição 4 eu experimento a **intimidade verdadeira**.

As fantasias de uma pessoa podem revelar muito sobre o seu roteiro. Os 5 impulsores são do tipo você está OK desde que:

- ◆ Seja perfeito;
- ◆ Seja forte;
- ◆ Apresse-se;
- ◆ Agrade sempre;
- ◆ Esforce-se mais.

Tentar é o inverso de Fazer. "Veja só o quanto me esforcei" é um jogo com três participantes; o marido, a mulher e o terapeuta; ou com dois participantes; a criança e um dos seus pais. "Eu não sei fazer, logo eu não tenho culpa" é uma reação ao 'seja perfeito', 'agrade sempre', etc.

3.12 - 10º INSTRUMENTO - DINÂMICA DE GRUPO

Grupo: *"É qualquer agregação social com um limite externo (do meio) e pelo menos um limite interno (que separa os membros do líder)".*

Quando aplicamos, na abordagem clássica, a Análise Transacional a um grupo, buscamos identificar:

- ☞ O aparato externo (recrutador);
- ☞ O aparato interno (normas);
- ☞ A liderança (que deve seguir um cânone) e que pode ser:
 - ☞ responsável, efetiva (adulta)

- ▢ psicológica (criança que lidera pelas emoções);
- ▢ A cultura do grupo;
- ▢ As condições para o funcionamento grupal;
- ▢ O trabalho do grupo.

Nossa definição de grupo, extrapola àquela fornecida pela AT. "Somos seres complexos formados por seres complexos (célula, tecidos, órgãos, sistemas, etc.) e parte de seres complexos (grupos, nações, Gaia, etc.)". Quando diagnosticamos organizações nossa análise vai da abordagem como um grupo de pessoas, setores, divisões, departamentos, etc., até a abordagem da organização como um ser coletivo com a sua própria psique.

Vários diagramas são empregados como subsídio à análise, tais como:

- ▢ estrutura organizacional;
- ▢ estrutura pública;
- ▢ autoridade (organizacional, pessoal, cultural, histórica);
- ▢ estrutura privada (ímagô = o que se sonha que deva ser o grupo);
- ▢ dinâmica grupal
 - ▢ processo menor interno;
 - ▢ processo maior interno;
 - ▢ processo interno de liderança;
 - ▢ processo externo de liderança.

3.13 – OUTRAS CONSIDERAÇÕES SOBRE ANÁLISE TRANSACIONAL

Em "Libertar-se para Viver", Muriel James, propõe uma correlação entre a Idade do Desenvolvimento, a Crise associada a esse desenvolvimento e o Resultado que pode ser obtido se tal crise for resolvida, a qual está representada no quadro 3.18.

Idade do Des.	Crise do Desenvolvimento	Resultado da Crise, se for resolvida
0 - 18 meses	Confiança básica versus desconfiança	Esperança
18m- 3 anos	Autonomia versus vergonha e autodúvida	Verdade
3 - 7 anos	Iniciativa versus culpa	Propósito
7 - 12 anos	Mestria versus inferioridade	Competência
12 - 18 anos	Identidade versus dispersão	Fidelidade
18 - 30 anos	Intimidade versus isolamento	Amor
30 - 60 anos	Generalidade versus estagnação	Preocupação Mental
mais de 60	Integridade do Ego versus desespero	Sabedoria

QUADRO 3.18 - Correlação entre a Idade do Desenvolvimento, a Crise e o Resultado caso for resolvida.

Quando o paciente busca um terapeuta de Análise Transacional, a primeira coisa que é estabelecida é um contrato. Um **contrato** é uma meta positiva de mudança de conduta firmada entre o paciente e o terapeuta. A meta se refere a áreas que o cliente não pode solucionar sozinho; e deve ser observável e mensurável; redigida de forma clara e concisa. Existem contratos do tipo "para não estar mal" que funcionam como representado no quadro 3.19.

Sistema NOK de conduta	Vazio existencial	Sistema OK
Sofra primeiro para depois desfrutar	Se perdem as vantagens falsas dos comportamentos não OK (jogos)	Se chega a este estado
Análise a patologia e só depois faça o contrato para estar bem	Desespero (idéias suicidas) Retorno ao estado não OK	

QUADRO 3.19 – Contratos do tipo “para não estar mal”.


Os contratos "para estar bem", não são jogos psicológicos. Em vez de "não vou brigar mais" (Contrato NOK) que é algo vago e abstrato, o cliente decide que vai falar de Adulto para Adulto com as pessoas.


O que? define as metas buscadas. **O como** é dado pela técnica (instrumentos da AT) que vou utilizar para chegar à meta. **O porque** é deixado para depois. Cure-se primeiro! é o credo de mestre Berne. O Contrato deve ser assinado pelo indivíduo como um todo, deve contar com a aprovação do Pai, passar pelo crivo crítico do Adulto e satisfazer a Criança do cliente. "O que o papai diria?", "O que a mamãe faria?"; "É possível cumprir o contrato?"; "É conveniente?"; "O que você sente e pensa sobre o Contrato?"

Steiner definiu quatro requisitos comuns aos contratos de mudança:

☒ Acordo Mútuo; ☒ Retribuição; ☒ Competência Mútua; ☒ Que seja Lícito.

Deve-se evitar ao máximo a postura (ou jogo) do terapeuta-salvador.


 Faça um contrato prévio Adulto-Adulto.


 Através do instrumento Posição Existencial, verifique a capacidade de ambas as partes; terapeuta e cliente.


OK/OK O facilitador está capacitado


OK/NOK O facilitador se sente onipotente (salvador ou perseguidor)


NOK/NOK O facilitador se sente impotente (vítima)


 Não dê mais do que o acordado. Ensine a pescar

 Não faça o que não quer fazer

 Fuja do triângulo dramático

 Restrinja-se aos confrontos Adulto-Adulto

 Não trabalhe se estiver doente

 Não se subestime (jogo) ou se diminua.

Algumas técnicas usadas em AT são:

☐ Reparentalização de Schiff

consiste em substituir as mensagens destrutivas programadas no Pai do cliente.

Potência

onde se associa técnicas de AT com GESTALT, Bioenergética, Psicodança, artes marciais, etc.

Permissão

onde o facilitador permite à criança do cliente que não siga os mandatos parentais.

Redecisão

onde é o cliente quem muda suas próprias decisões com o apoio do facilitador.

Proteção

que resolve o temor da criança desobediente que foi permitida a isto e aquilo e que é dada pelo apoio do facilitador e dos demais membros do grupo (colinho).

Controle Social e Autonomia

onde se fortalece o Adulto. Na autonomia, o Adulto está consciente, em contato com a criança livre resgatada, livre do Argumento de Vida.

Combinações com outras técnicas e disciplinas.

Os critérios de alta correspondem a verificação de contratos cumpridos; estado de Okeidade alcançado; Intimidade obtida; espontaneidade; autonomia, etc.

A AT aumenta a capacidade do paciente de tolerar e controlar suas ansiedades (vantagem das psicoterapias parentais) e proporciona ao terapeuta o conhecimento total dos elementos arcaicos da personalidade do paciente (vantagem das psicoterapias racionais). Primeiro se procede à análise estrutural procurando-se identificar e analisar os estados de ego. A meta é a libertação de contaminações. Parte-se dos problemas mais simples aos mais complexos. A meta inicial é o controle social. Estuda-se funcionalmente a Personalidade em termos de reação a estímulos, fluxo da catexia, fronteiras do ego, problema do eu, deslocamentos do estado do ego, etc.

A Psicopatologia inclui: exclusão; contaminação e outras patologias funcionais. A Patogênese nos diz que quanto mais antigo o trauma maior o desvio em relação ao estado de okeidade. A Sintomatologia percebe no Pai, guia das aspirações éticas, o membro mais fraco;

no Adulto, as realidades terrenas da vida objetiva e, na Criança as tendências arcaicas. Sintomas são exhibições de um único estado do ego definido, ativo ou excluído, embora eles possam resultar de conflitos, combinações e contaminações entre diferentes estados do ego.

Qual estado do ego está exibindo o sintoma? Alucinações, em geral, são exhibições do Ego Pai. Ilusões são exhibições da Criança. Alheamento é a exclusão da Criança e Hipomania a Exclusão do Pai pela Criança com a cooperação de um Adulto contaminado.

O terapeuta se preocupa, em primeiro lugar, com os aspectos comportamentais; a saber:

- Conduta; Gestos; Voz; Vocabulário

Para um diagnóstico completo deve-se analisar, ainda:

- Poder de comando; Adaptabilidade; Fluidez biológica; Mentalidade.

Nas psicoses ativas a Criança tem o poder de comando. O Adulto é desautorizado. Nas psicoses latentes obtém-se a interrupção de uma psicose ativa pelo restabelecimento do Adulto no poder de comando. Na Terapia das Neuroses existem quatro metas possíveis;

- ☞ O controle sintomático;

- ☞ O alívio sintomático;

- ☞ A cura transferencial;

- ☞ A cura psicanalítica.

Na Terapia de Grupo devem ficar bem claros os objetivos, os métodos; o início de um grupo; a seleção de pacientes; a etapa inicial; o controle social; os progressos posteriores e a saída. A meta final da análise transacional é o reajustamento e a reintegração estrutural. Primeiro reestruturação e, a seguir, reorganização. Para Roberto Crema, que estabelece uma ponte entre o velho paradigma tecnocentrado e o holismo, podemos ter:

O facilitador centrado na técnica, que usa expressões como "Você tem de seguir em frente"; "Faça isto!"; "Resistir não te leva a parte alguma". "Você está resistindo". "Diga isto". "Repita isto"; "É melhor para você ...". O importante para o facilitador é mostrar-se potente. Fornece respostas existenciais ao cliente (Tenta dizer quem ele é, classificá-lo e rotulá-lo).

Atua de fora para dentro. Apóia-se na técnica para amenizar e reduzir sua insegurança e ansiedade, o que é natural no início de sua missão de se relacionar dialeticamente com o outro e a sua dor.

O facilitador centrado na pessoa, que usa expressões como "Você quer parar ou seguir em frente, agora?"; "Você tem estas opções, o que prefere?", "Você se dá conta do que o faz parar agora?"; "Você percebe como está se detendo agora?"; "Para que serve o que está fazendo agora?". O único fator importante é facilitar que o outro (o paciente) descubra sua própria potência. Aborda o problema de forma holística. "Não há respostas a serem dadas porque não há perguntas a serem formuladas". O cliente deve encontrar o seu Daimon socrático. Atua de dentro para fora. Não precisa mais provar sua condição ou potência, busca retirar-se do próprio caminho para ver e ouvir o outro na sua singularidade.

O facilitador centrado no cosmo, que vê a pessoa, a sua frente como uma divindade no exílio. Abrange a técnica, a pessoa e o cosmo.

CAPÍTULO IV

4 - TIPOLOGIAS E LIDERANÇA

Neste capítulo se apresentarão considerações gerais sobre tipologias e lideranças. A seguir estão descritos exemplos de tipologias funcionais nas quais são citadas: i) a tipologia de Maccoby, o qual identificou quatro tipos de gerentes: o artesão, o lutador das selvas, o homem de empresas e o jogador; ii) a tipologia de Handy o qual utiliza quatro tipos da análises socio-cultural das organizações usando analogia com a mitologia grega: Zeus, Apolo, Atena e Dionísio; iii) a tipologia de Galeno o qual é voltada para o cunho pessoal; iiiii) a tipologia de Le Senne o qual a desenvolveu focalizando-se na combinação de variáveis que definem o temperamento; iiiv) a tipologia de Herrmann o qual a baseia na dominância cerebral; e por último iiivii) a tipologia de Jung o qual a define por seis variáveis: extroversão e introversão, pensamento, sentimento, intuição e sensação.

4.1 – CONSIDERAÇÕES GERAIS

Uma tipologia é o estudo dos tipos. Jung define o tipo como um “exemplo ou modelo que reproduz de forma característica o caráter de uma espécie ou de uma generalidade. No sentido mais estrito, tipo é um modelo característico de uma atitude geral que se manifesta em muitas formas individuais (JUNG, 1991, pág. 450).

A atitude, por sua vez, é descrita como uma “disposição da psique de agir ou reagir em certa direção... ter atitude significa: estar pronto para algo determinado ainda que este seja inconsciente” (JUNG, 1991, pág. 395). Normalmente, “a atitude é um fenômeno individual que foge da consideração científica. Mas na experiência é possível distinguir certos tipos de

atitudes na medida em que se podem distinguir também certas funções psíquicas”(JUNG, 1991, pág. 397).

As tipologias, de certa maneira, surgiram da constatação das diferenças individuais. As pessoas são diferentes, tem atitudes, modos de agir e reagir que são influenciados, entre outros fatores, pela constituição hereditária, educação, influência ambiental e experiências de vida (JUNG, 1991, pág. 396). Ao mesmo tempo que são diferentes, agem sob certas constantes, que observadas e avaliadas, permitem estabelecer certas estruturas típicas ou modalidades de função psicológica, originando as tipologias (JUNG, 1991, pág. 470).

Analisando semelhanças e diferenças individuais, uma tipologia, por sua função, deveria ser entendida como um modelo de entendimento das pessoas e/ou de seu comportamento, “estimulando a compreensão que a pessoa humana deve ter de si mesma e de seus semelhantes” ” (JUNG, 1991, pág. 15).

Uma organização, segundo McGregor (1965), pode ser definida como um sistema sociotécnico, constituído pela organização de pessoas e envolvendo várias tecnologias. Para ele, o sistema existe em virtude do comportamento das pessoas.

De outro modo, no ambiente de negócios de hoje, o gerenciamento sustentado da inovação é vital para as organizações. Inovar depende de uma série de fatores, entre eles, os indivíduos, os arranjos organizacionais e a organização informal (TUSHMAN, 1997, pág. 166).

Por sua vez, se as organizações forem vistas dentro de uma abordagem sistêmica, elas podem ser consideradas como sistemas vivos, abertos e sociais, em constante evolução e que se sustentam nas atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas dos seres humanos que as compõem, ou seja, parece que “o cimento que as mantém é essencialmente psicológico” (KATZ, 1972, pág. 49).

A Ciência da Complexidade, por fim, veio enfatizar que as organizações, podem ser consideradas como sistemas não lineares, operando na proximidade do caos, entre a ordem e a desordem, auto-organizando-se constantemente para sua adaptação, mantendo ou inovando frente a um ambiente que se apresente (STACEY, 1995, pág. 17). Esse constante movimento

passa pelas pessoas que compõem a organização, interagindo com todas as forças do ecossistema.

Desta forma, quer se destacar, que uma das maneiras de conhecer a dinâmica de uma organização, nas suas diferentes interfaces, passa pelo entendimento do comportamento das pessoas que a compõem, enquanto indivíduos ou grupos que interagem e se utilizam de métodos, processos e recursos para realizarem seu trabalho (CHANLAT, 1992; HOLLENBECK, 1999).

O conhecimento do comportamento pode envolver a contribuição de várias ciências, que abordam diferentes aspectos do mesmo, quais sejam a Sociologia, a Antropologia, a Filosofia, entre outras. Para o objetivo deste trabalho, no entanto, são destacadas algumas contribuições mais centradas na Psicologia, e mais especificamente, em algumas tipologias mais aplicáveis ao comportamento no trabalho.

Considerando a citação de William James no início deste capítulo, que em 1902, dizia que “a psicologia de tipos específicos de caráter até o momento mal começou a ser esboçada”, e considerando que desde aquela data, muitas pesquisas e trabalhos foram desenvolvidos nesta área, as tipologias, de modo geral, ainda precisam ser consideradas como recursos auxiliares para o autoconhecimento e o conhecimentos dos outros, e posteriormente, espera-se que possam contribuir para melhoria dos pontos negativos e potencialização dos pontos positivos.

4.2 - TIPOLOGIAS FUNCIONAIS – ALGUNS EXEMPLOS

Entre as tipologias desenvolvidas ao longo do tempo, algumas tem um cunho mais geral, outras são mais específicas, buscando responder a uma pergunta relacionada a um aspecto ou função específica. De outra forma, embora alguns autores, no início de suas pesquisas não necessariamente tivessem a preocupação em desenvolver uma tipologia, suas conclusões acabaram gerando um tipo de tipologia.

4.2.1 - Tipologia de Maccoby

Maccoby (1977), iniciou no fim dos anos 60 uma pesquisa visando identificar o perfil das pessoas que criavam tecnologias nas grandes corporações norte-americanas. Ele achava que estas pessoas poderiam orientar caminhos de desenvolvimento para a humanidade, na medida em que suas inovações poderiam vir a se expandir para o mundo, e ao mesmo tempo, podiam influenciar na qualidade de trabalho e de vida das pessoas a sua volta. Seu projeto se tornou um programa de pesquisa da Harvard, chamado Projeto de Tecnologia, Trabalho e Índole e originou a tipologia apresentada no livro Perfil de Águia (MACCOBY, 1977, pág. 2 e 5).

A pesquisa desenvolvida por Maccoby envolveu 250 gerentes de doze empresas “de ponta” dos Estados Unidos, no aspecto tecnologia e inovação. Os gerentes passaram por entrevistas e pela avaliação do teste de personalidade de Rorschach¹. Em alguns casos, foram entrevistados também subordinados e familiares dos gerentes. O protocolo de entrevistas envolveu a descrição do trabalho, fatores intelectuais e psicológicos do trabalho, implicações sociais do trabalho, valores pessoais e ambiente fora do trabalho (MACCOBY, 1977, pág.13 a 18). Maccoby agrupou os gerentes pesquisados em quatro tipos: o artesão, o lutador das selvas, o homem de empresa e o jogador.

O “artesão” seria o indivíduo que respeita os valores tradicionais – a ética do trabalho, o respeito pelas pessoas, o interesse pela qualidade e pela economia. Quando fala sobre o trabalho, seu interesse está no processo de fazer alguma coisa, de construir alguma coisa. Seria o protótipo do “pesquisador-cientista”, que desempenha seu trabalho numa organização. O “lutador das selvas” tem por objetivo o poder e enfrenta a vida e o trabalho como uma selva, onde “a opção se coloca entre comer ou ser comido e onde os vencedores destroem os vencidos”. O “homem de empresa”, por sua vez, é o homem organizacional, ou indivíduo que tem o seu senso de identidade ligado diretamente ao “ser parte da empresa” protetora e todopoderosa. Finalmente, o “jogador”, cujo principal interesse está no desafio, na atividade competitiva onde ele possa comprovar que é um vencedor, aprecia novas idéias e técnicas. Seu principal objetivo de vida é vencer (MACCOBY, 1977, pág. 39 e 41).

¹ Teste de Rorschach: teste projetivo de personalidade, que utiliza 10 pranchas com figuras aleatórias, originárias de borrões de tinta, que avalia a dinâmica de personalidade.

Embora Maccoby faça ressalvas quanto aos subtipos que para vencer chegam ao “aventureirismo e à busca da glória” pessoal (MACCOBY, 1977, pág. 41) em detrimento da própria empresa ou dos colegas, no final ele conclui que para funcionar, as organizações “precisam de artesãos, cientistas e homens de empresa (muitas poderiam atuar sem os lutadores das selvas), mas seu futuro depende acima de tudo da capacidade do jogador para um desenvolvimento maduro” (MACCOBY, 1977, pág. 42).

4.2.2 - Tipologia de Handy

Outra tipologia difundida nos meios organizacionais foi a desenvolvida por Charles Handy, apresentada no seu livro *Os Deuses da Organização*, de 1991. Handy utiliza figuras da mitologia grega porque para os gregos, os deuses representavam determinadas características e as pessoas podiam escolher aquele ou aqueles com quem mais se identificavam, quanto a valores ou interesses pessoais (HANDY, 1994, pág.7)

De outra forma, como destaca Handy, o uso da analogia busca destacar que a administração não é uma ciência exata, mas sim um processo criativo e político, que sofre, entre outros fatores, a influência da cultura e da tradição prevalentes em um dado tempo e espaço (HANDY, 1991, pág. 7). As imagens organizacionais, de Morgan (2000), de certa forma corroboram com esta idéia de Handy, quando mostra as influências ou raízes de cada imagem, dentro do contexto onde elas se desenvolveram.

Esta tipologia, de certa forma, não tem tanto um cunho individual e psicológico, pois apresenta uma análise mais sociocultural das organizações, o que por sua vez, acaba tendo implicações no perfil das pessoas que nela trabalham. Assim, pessoas com características de um tipo podem não se sentir tão adequadas em uma organização que tem traços diferenciados. “Um seguidor de Zeus não será feliz, ou eficiente, numa organização de Apolo. Um gerente de Apolo achará os dionisíacos inacreditavelmente irritantes” (HANDY, 1991, pág. 9). Neste aspecto,

cada cultura, ou cada deus, opera a partir de suposições diferentes sobre a base do poder e da influência, sobre o que motiva as pessoas, como elas pensam e aprendem, como as coisas podem ser mudadas. Essas suposições resultam em estilos bem diferentes de administração, estruturas, procedimentos e sistemas de recompensa. Cada qual funcionará em certas situações, mas basta colocar o deus errado no lugar errado e haverá problemas (HANDY, 1991, pág. 9)

Handy sustenta que não há uma cultura certa ou errada em si. O que define a adequação de uma cultura ou de um conjunto de culturas são as atividades, os momentos e situações vivenciados pela organização (HANDY, 1991, pág. 18). Da mesma forma, as culturas precisam mudar ao longo do tempo para se adequar a mudanças de tecnologia, de pessoas ou ao ajustamento ao seu próprio desenvolvimento. Em todos os casos, “o que importa é por a cultura certa no lugar certo para o propósito certo” (HANDY, 1991, pág. 8), princípio este que é chamado de Teoria de Adequação Cultural.

Na tipologia de Handy, o primeiro modelo a ser analisado é a Cultura-de-Clube (HANDY, 1991, pág. 18-21), representada por Zeus, o deus patrono, o primeiro e supremo deus do Olimpo. Era temido, respeitado e ocasionalmente amado. Representava a tradição patriarcal, o poder irracional, mas também podia ser benevolente, impulsivo e carismático.

A Cultura-de-Clube tem como figura representativa a teia de aranha, cujas linhas se irradiam do centro, como num organograma tradicional. As linhas da teia mais importantes são as que envolvem a aranha no meio - Zeus, e o poder e a influência vão ficando menores a medida que se distanciam do centro. Essa cultura é mais comumente encontrada em pequenas organizações empreendedoras e familiares, onde a figura de Zeus é destaque, como o empreendedor, referenciado por suas conquistas, sendo normalmente carismático e paternalista.

Essas culturas, em geral são como um clube que reúne pessoas de idéias semelhantes, apresentadas entre si também por pessoas de idéias semelhantes, que trabalham juntas porque há empatia entre elas. Esta, por sua vez, depende de uma relação de afinidades e confiança. Quando a confiança ou a afinidade são rompidas, é o momento de deixar o clube.

Nesta cultura, as decisões são tomadas rapidamente, porém a qualidade das mesmas dependerá da competência de Zeus e seus seguidores mais próximos. A empatia é o canal mais eficiente e rápido de comunicação, dando-se as vezes menor valor a documentação ou a autoridade formal.

A seleção, promoção ou permanência na empresa não dependem necessariamente de critérios rígidos. O nepotismo pode subsistir e quem não se enquadra com as idéias

centrais, não tem propensão ou vontade de manter relações úteis ou não possui a empatia necessária pode ser desligada. De outro modo, há liberdade de ação e recompensas para as pessoas, que em geral são valorizadas, mas dentro do que Zeus espera delas. Essa cultura geralmente é predominante no começo da maioria das organizações, que tem seu início a partir de uma boa idéia e uma grande força de vontade do(s) seu(s) fundador(es).

O segundo tipo é a Cultura-de-Função (HANDY, 1991, pág. 21-25) representada pela figura de um templo grego e pelo deus Apolo, que era um deus guerreiro, protetor das crianças, dos carneiros e da ordem e das regras. O culto à beleza e à perfeição eram associados a sua figura, pois Apolo nasceu iluminado e era considerado a verdadeira luz e o próprio sol.

A figura do templo grego também representa essa beleza e a força está em seus pilares. Essa cultura baseia-se nas funções e tarefas a serem cumpridas, independente das pessoas que compõem a organização.

O homem é racional e determinado pela lógica. O fluxo do trabalho é descrito em normas e procedimentos, formalizados em manuais com um sistema de funções prescritas. Nesta cultura, os funcionários esperam que se diga exatamente como cada um deve agir. Caso isso não ocorra, ficam perdidos e sem rumo, uma vez que a criatividade não é incentivada. Assim, quanto mais racional, codificada, estável e padronizada for a função mais eficiente será a organização.

Assim como o sol nasce a cada dia, este tipo de cultura assume que o amanhã será igual ao ontem e a estabilidade e a previsibilidade são reconhecidas e encorajadas, pois geram bem estar e segurança e a empresa se transforma em “templo – ambiente” protetor e acolhedor. Quem entra no templo de Apolo contará com sua proteção.

Neste contexto, as culturas de Apolo são eficientes quando a vida é estável e previsível. A mudança não é bem vinda pois gera insegurança. Ela será ignorada o quanto for possível, numa tentativa de preservar a estrutura e manter os pilares firmes enquanto a terra treme.

Na cultura-de-função, o poder está no topo das organizações, ou no frontão do tempo, e a ascensão depende do quanto um funcionário estará mais próximo deste topo. Muitas organizações públicas, companhias de seguro e monopólios tem esse tipo de cultura.

O terceiro tipo é a Cultura-de-Tarefa (HANDY, 1991, pág. 26-30), a deusa é Atena e a figura representativa é a rede. Atena é a deusa dos guerreiros vitoriosos, que desde o seu nascimento aparece armada e disposta para a sua missão de ajudar seus súditos. A preocupação básica desta cultura é a solução contínua e bem sucedida dos problemas apresentados.

As organizações baseadas na cultura-de-tarefa organizam suas atividades em equipes de trabalho, cada membro é um especialista valioso, criativo e talentoso que contribui para solucionar o problema apresentado. Os conflitos são pequenos, uma vez que o respeito pelas capacidades individuais é valorizado e as recompensas são divididas. Este tipo de cultura funciona bem quando o produto da organização for a “solução de problemas”, como agências de publicidade, empresas de consultoria, organizações de pesquisas de novos produtos e outras do gênero e desde que cada indivíduo saiba qual é seu trabalho.

Na cultura de Atena a busca da eficácia e a preocupação com os resultados deve prevalecer e questões como horários, rotinas e definições de funções não são prioridades. O poder está nos espaços da rede, baseado na perícia e competência, não importando idade, tempo de serviço ou parentesco. A organização é “uma rede de unidades de comando vagamente interligadas, sendo cada unidade basicamente independente, mas com uma responsabilidade específica dentro de uma estratégia global” (HANDY, 1991, pág. 26).

Esta cultura é onerosa na medida em que exige especialistas, que pesquisam bastante, usando tempo para atingir seus resultados. Da mesma forma, como Atena não se preocupa com as tarefas rotineiras da vida doméstica da casa, estas culturas não são adequadas para tempos estáveis. Elas surgem para solucionar algum problema, depois tendem a desaparecer. Em geral, elas tendem a prosperar quando tecnologias, produtos ou serviços são novos e ainda não totalmente dominados ou quando há algum tipo de cartel envolvendo os negócios, controlando custos e preços.

“Resumindo, as culturas-de-tarefa funcionam bem quando as pessoas se aventuram a novas situações. Por sorte, é nessas situações que o sucesso é recompensado com dinheiro” (HANDY, 1991, pág. 28). Se tiverem vida mais longa, estas organizações acabam expandindo e precisando de uma cultura de Apolo, para se estruturarem mais adequadamente. Se houver um fracasso, um Zeus surgirá para administrar a crise.

Por último, a Cultura Existencial, representada pelo deus Dionísio, tendo como símbolo a figura de um agrupamento individual de estrelas, reunidas em um círculo. Dionísio é filho de Zeus, nasceu pobre e porque foi concebido fora do casamento, foi perseguido por Hera, esposa de Zeus. Depois de muitos conflitos e perseguições, Dionísio sobrevive e dedica-se a transformação das uvas em vinho, tornando-se um dos deuses do Olimpo. O nome de Dionísio foi associado as festas dionisíacas, antes religiosas e agrícolas, depois transformadas em bacanais, festas privadas e escandalosas que se estendiam por todo o Império Romano, onde Dionísio era conhecido como Baco (MARQUEZE, 1998).

Para Dionísio, somente ele representa a ideologia existencial, apregoando que os homens são responsáveis pelos seus destinos, independente da vontade dos deuses. Diferentemente das outras culturas onde o indivíduo sabe que participa para que a organização atinja seus objetivos, na cultura de Dionísio, a organização existe para que o indivíduo alcance seus objetivos pessoais.

Esta é a cultura de comuna, onde médicos, arquitetos, advogados, artistas, entre outros profissionais, compartilham salas, telefones, secretárias e outros recursos existentes. As universidades também são exemplos desta cultura. Nela, a saída de uma ou outra estrela não afeta o modo de agir dos membros restantes, pois eles não são interdependentes, funcionando como uma associação de profissionais onde o talento e a habilidade pessoal são essenciais para o sucesso. Desta forma, as atividades de gerenciamento são ignoradas em favor da individualidade e do profissionalismo de cada um.

A cultura de Dionísio geralmente não é encontrada no cenário empresarial ou industrial, onde as organizações tem estruturas de administração e comando mais rígidas. De outra forma, há muitos profissionais atuando como consultores, pesquisadores,

assessores que vêm a si mesmos de modo independente, dentro do mercado de trabalho e que cedem temporariamente seus talentos as organizações, atuando como os profissionais típicos deste tipo de cultura. Na ilustração 4.1. apresenta-se um quadro resumo das culturas apresentadas.

A ordem de apresentação dos deuses que HANDY (1991, pág. 35) utiliza tem um significado histórico. Primeiramente, com relação a história das organizações. Normalmente, Zeus é a cultura do início da maioria das organizações. Após um período em que o líder é o centro da organização, é necessário organizar o trabalho, surgindo a cultura-de-função de Apolo. O desenvolvimento de novos produtos para possibilitar a continuidade resulta na cultura de Atena, com suas equipes criativas. A evolução tecnológica e a complexidade decorrentes geram o aparecimento de Dionísio, com sua alta especialização.

Esta seqüência também pode ser observada na história das organizações como um todo. A cultura-clube de Zeus estava presente nas primeiras organizações tribais, agrícolas, nos feudos, na indústria artesanal, na construção das estradas de ferro do século XIX. Quando o trabalho passou a ser estruturado nas primeiras fábricas, surgiu a necessidade de organizá-lo, visando melhorar a sua produtividade. Neste momento surge a cultura-de-função de Apolo.

Cultura	Clube	Função	Tarefa	Existencial
Deus	Zeus	Apolo	Atena	Dionísio
Figura	Teia de Aranha	Templo Grego	Rede	Estrelas dentro de um Círculo
Poder	Centro da Teia	Frontão (topo) do Templo	Nos Interstício da Rede	Coordenação
Critério (Poder / Sucesso)	Próximos da Teia	Próximos do Topo	Perícia	Talento e Habilidade
Características Gerais	<ul style="list-style-type: none"> - Eficaz onde se exige rapidez de decisão - Seleção e promoção baseados na empatia - Pouca documentação - Paternalismo - Comum em organizações empreendedoras, grupos políticos, corretoras, bancos de investimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Eficaz onde há estabilidade e previsibilidade - Sistematização de normas e procedimentos - Promoção conforme escalada das colunas em direção ao topo - Sistematização de normas e procedimentos - Dificuldades com mudanças - Comum em companhias de seguro, funcionalismo público, estatais 	<ul style="list-style-type: none"> - Eficaz onde há busca contínua de solução de problemas - Pouca sistematização / documentação - Dificuldade com estabilidade e previsibilidade - Comum em agências de propagandas, áreas de pesquisa e desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Organização existe para ajudar indivíduos – tipo comuna - Sem “padrões”, estrelas preservam sua identidade e liberdade - Saída de alguém não altera estrutura do grupo - Comum em universidades, escritórios compartilhados de advogados, médicos, consultores, cientistas de pesquisa

QUADRO 4.1 – Principais Características Das Culturas Organizacionais – Os Deuses Da Administração – C. HANDY

Fonte: compilada pela autora, baseada em HANDY, 1991, pág. 17-33.

A medida que o ritmo de mudanças foi se acelerando, que pressões inovadores passaram a ser mais comuns, houve a necessidade de introduzir equipes de profissionais

especializados, reunidos em equipe de projeto, pesquisa e desenvolvimento, unidos na cultura-tarefa. A cultura de Dionísio surge da complexidade e especialização constante dos tempos atuais.

De outra forma, dentro de um mesmo ambiente organizacional podem ser requeridos todos os tipos de cultura, em função das tarefas realizadas, as quais podem ser classificadas como de estado constante, desenvolvimento e asterisco (HANDY, 1991, pág. 37). Numa organização, 80 % da atividades realizadas são tarefas programáveis e previsíveis, podendo ser prescritas num sistema de normas e procedimentos. Estas são as atividades em estado constante, Apolo é a cultura típica e pode ser representado por um quadrado.

As tarefas de desenvolvimento são aquelas que lidam com novas situações ou problemas, em geral, buscando a adaptação da organização a novas situações. São as equipes de desenvolvimento de produto, de sistemas, de pesquisa, entre outras. Em geral, estas atividades envolvem células de trabalho criativo. Atena é a cultura típica, que atua com a solução de problemas. Seu símbolo é um círculo com um ponto no centro.

Asterisco são as situações descritas como exceções, onde o manual ou a solução criativa falhou. Estas situações em geral são resolvidas por uma intervenção pessoal de um Zeus ou de um Dionísio.

Situações ideais seriam aquelas onde se combinasse os três tipos de atuação (Figura 4.2.), no momento em que cada um fosse mais adequado, evitando-se monoteísmo (atuação de um só estilo de cultura) ou politeísmo com deuses errados nos lugares errados, visto que a inadequação em geral é sinônimo de insatisfação e ineficiência.

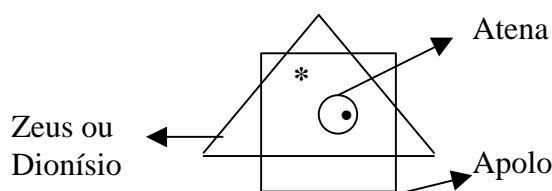


FIGURA 4.2 – Tipos de atuação
Fonte: HANDY, 1991, pág. 38

4.2.3 - Tipologias Pessoais

Neste ponto retoma-se as tipologias de cunho mais pessoal, que buscam entender o indivíduo como um todo, numa tentativa de “resumir em certas categorias as infindas diferenças dos indivíduos humanos e, por outro, de derrubar a aparente uniformidade de todos os homens pela caracterização mais precisa de certas diferenças psíquicas” (JUNG, 1991, pág. 470).

Historicamente, Jung (1991, pág. 470) lembra que as mais antigas tentativas de estabelecer uma tipologia vem dos médicos, principalmente inspirados por Hipócrates (século V A.C.), quando definiu que o corpo humano era composto por quatro elementos básicos: ar, água, fogo e terra, que correspondiam respectivamente, no corpo humano, ao sangue, fleuma, bile amarela e bile vermelha. Cláudio Galeno, médico da Grécia, que viveu no século II D.C., baseado em Hipócrates, estabeleceu uma tipologia, que persistiu por 1.800 anos, definindo os tipos, de acordo com a proporcionalidade desigual dos quatro elementos presentes no corpo humano, sendo eles:

Elemento predominante	Tipo de temperamento
Sangue	Sangüíneo
Fleuma	Fleumático
Bile amarela	Coléricos
Bile negra	Melancólicos

4.2.4 - Tipologia de Temperamento - Le Senne

Inspiradas nesta terminologia, outras tipologias foram desenvolvidas. Entre elas, destaca-se a tipologia de temperamento² de Le Senne, difundida no Brasil por diversas instituições de ensino (PANIZZA, 1984, pág.92). Esta tipologia analisa três variáveis, com duas modalidades cada, quais sejam:

² Temperamento: conjunto de inclinações inatas que direcionam o comportamento de uma pessoa, sempre para as mesmas atitudes nas mesmas circunstâncias. O temperamento contrapõem-se ao caráter, que resulta da soma das influências do temperamento e das experiências de vida. (PANIZZA, 1984, pág.92)

- iniciativa – disposição para a ação, com as modalidades, pessoas ativas (A) ou não ativas (nA)
- emotividade – disposição para interagir emotivamente a um acontecimento, sendo as pessoas emotivas (E) ou não emotivas (nE)
- reação – tempo de reação frente a um acontecimento, com as modalidades primariedade (P), ação rápida após o estímulo e secundariedade (S) reação posterior ao acontecimento.

Da combinação destas variáveis, define-se os nove tipos, cada um com suas características, nenhum melhor que o outro, já que representam tendências inatas dos organismos, portanto, imutáveis, somente controláveis, a partir da sua identificação. Os tipos são:

A	E	P	=	Pessoa colérica
A	E	S	=	Pessoa apaixonada
NA	E	P	=	Pessoa nervosa
NA	E	S	=	Pessoa sentimental
A	NE	P	=	Pessoa sangüínea
A	NE	S	=	Pessoa fleumática
NA	NE	P	=	Pessoa amorfa
NA	NE	S	=	Pessoa apática

4.2.5 - Tipologia da dominância cerebral - Herrmann

Com o desenvolvimento da neuroanatomia, da neurofisiologia e mesmo da biologia e genética, tiveram bastante desenvolvimento as tipologias de dominância cerebral, que buscam explicar as características de determinados grupos através do entendimento do funcionamento cerebral, conforme a dominância específica de umas áreas sobre as outras.

Destaca-se neste aspecto a tipologia desenvolvida por Herrmann. No cérebro existem quatro áreas capazes de pensar, duas compostas pelos dois hemisférios do neocortex - áreas mais volumosas do cérebro e desenvolvidas mais recentemente no processo evolucionário, mais relacionadas as atividades lógicas e racionais, e as outras compostas pelas duas metades

do sistema límbico – parte mais primitiva e mais ligada as emoções e instintos (MACÊDO, 2003, pág. 26). A figura 4.3. reproduz o Modelo de Dominância Cerebral de Herrmann.

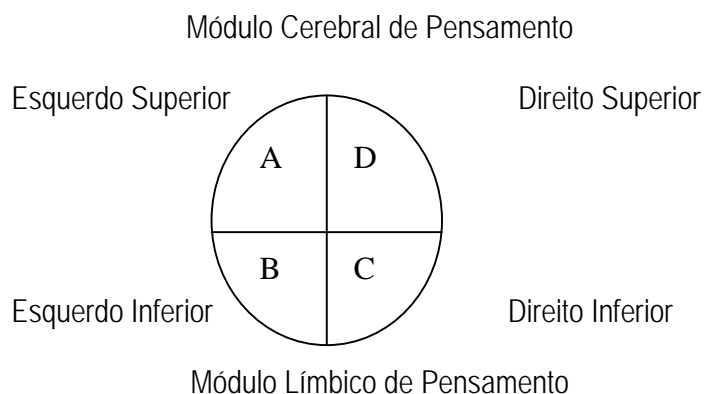


FIGURA 4.3 – Modelo de Dominância Cerebral de Herrmann
Fonte: BEMVENUTTI (1997³)

No decorrer do processo de desenvolvimento pessoal, principalmente através das primeiras experiências familiares e escolares, cada indivíduo acaba usando umas das partes com mais intensidade, permitindo a formação de uma dominância cerebral, resultando num estilo de comportamento, que pode vir a exercer a dominância num determinado indivíduo.

O quadro 4.4. apresenta as principais características de cada estilo, bem como os aspectos que podem ser observados nas organizações, quando se trata da aplicação da dominância aos estilos preferidos de cada um, quando executam suas atividades.

³ BEMVENUTTI, J.C. Todas as citações do Modelo de Dominância Cerebral de Herrmann são baseadas em apostila distribuída em treinamento efetuado nos anos de 1987 e 1988, nas dependências da Souza Cruz, tendo como instrutor J.C.BEMVENUTTI.

<p>A</p> <p>Em geral</p> <p>Lógico, analítico, quantitativo, baseado em fatos, abstrato, técnico</p> <p>No processo criativo⁴</p> <p>Mais voltados a preparação de dados e informações</p> <p>No trabalho</p> <p>Coleta dados, analisa questões, resolve problemas com lógica, argumenta racionalmente, mede com precisão, entende elementos técnicos, considera os aspectos financeiros</p>	<p>D</p> <p>Em geral</p> <p>Holístico, sintetizador, integrador, tomador de risco, visão de futuro, experimental</p> <p>No processo criativo</p> <p>Mais voltados a incubação de idéias</p> <p>No trabalho</p> <p>Antecipa sinais de mudanças futuras, reconhece novas possibilidades, tolera ambigüidades, integra conceitos e idéias, modifica ou desafia políticas estabelecidas, sintetiza elementos díspares em um todo, resolve problemas de modo intuitivo</p>
<p>B</p> <p>Em geral</p> <p>Planejado, organizado, detalhado, seqüencial, conservador, tradicional</p> <p>No processo criativo</p> <p>Mais voltados a verificação de idéias</p> <p>No trabalho</p> <p>Percebe defeitos despercebidos, aborda problemas de forma prática, mantém-se firme em suas questões, mantém um padrão de consistência, oferece liderança e supervisão estáveis, implementa seus projetos segundo seus prazos, mantém registros financeiros em ordem</p>	<p>C</p> <p>Em geral</p> <p>Emocional, interpessoal, baseado em sentimentos, cinestésico, intuitivo, humanista</p> <p>No processo criativo</p> <p>Mais voltados a iluminação</p> <p>No trabalho</p> <p>Sabe reconhecer dificuldades interpessoais, antecipa como os outros irão de sentir, intuitivamente entende como os outros estão se sentindo, relaciona-se de forma empática, gerador de entusiasmo, persuasivo, ensina, concilia, entende elementos emocionais, considera valores</p>

QUADRO 4.4 – Modelo de Dominância Cerebral de Herrmann – Principais Características
Fonte: BEMVENUTTI, 1997.

Ressalta-se que não há um estilo mais correto ou melhor. Há preferências e embora exista uma tendência em se valorizar estilos mais lógicos e racionais, tanto nas escolas como nas organizações, o fator fundamental deveria ser o equilíbrio. No processo criativo, por

⁴ Processo criativo: fases consideradas – preparação, incubação, iluminação e verificação da idéias (BEMVENUTTI, 1997).

exemplo, organizações formadas por “grupos heterogêneos são capazes de um significativo maior resultado criativo do que grupos homogêneos” (BEMVENUTTI, 1997).

4.2.6 - Tipologia de Jung

De outra forma, na atualidade, dentre as tipologias mais difundidas, destaca-se a desenvolvida por Jung. Com formação psicanalítica, ele desenvolveu sua tipologia ao longo da sua prática clínica. Foi através da observação das ações e reações das pessoas que identificou a existência e a predominância de diferentes atitudes ou funções, ou seja, de diferentes disposições da psique para agir ou reagir em determinada direção.

Primeiramente, Jung descreve uma atitude com relação ao movimento da libido⁵. O indivíduo pode ser extrovertido ou introvertido. O extrovertido volta-se para fora da libido, pensa, sente e age em relação ao objeto, numa atitude positiva para com o objeto. Na extroversão há uma forte tendência, embora não exclusiva, determina pelo objeto. A extroversão pode ser ativa, quando ela é buscada intencionalmente; ou passiva, quando o objeto atrai por sua própria conta o interesse do sujeito, até contra sua vontade (JUNG, 1991, pág. 406).

O introvertido, pelo contrário, volta-se para dentro da libido, pensa, sente e age de modo a deixar claro que seu interesse é sobre o sujeito, enquanto o objeto é secundário. A introversão pode ser ativa, quando o sujeito quer um isolamento em relação ao objeto; ou passiva, quando o sujeito não consegue reintegrar no objeto a libido que dele reflui (JUNG, 1991, pág. 430).

Partindo desta duas atitudes, extroversão e introvertido, Jung acrescenta quatro funções básicas, quais sejam, pensamento, sentimento, intuição e sensação, as duas primeiras consideradas racionais, as outras irracionais. Pensamento e sentimento estão sujeitas as leis

⁵ Libido: conforme Jung, é a “energia psíquica. Energia é a intensidade do processo psíquico, seu valor psicológico. Mas não se trata de valor atribuído por considerações morais, estéticas ou intelectuais; o valor psicológico é simplesmente estabelecido por sua força determinante que se manifesta em certos efeitos (“produções”) psíquicos.”(JUNG, 1991, pág. 432).

da razão, seus conteúdos são derivados, construídos ou produzidos, por isso são racionais. As outras duas são irracionais, seus conteúdos são simplesmente dados, sem necessariamente uma razão embutida, embora ela possa aparecer depois. As funções racionais tem mais um caráter ou associação com a capacidade de julgamento de um conteúdo ou estímulo. As funções irracionais, mais a compreensão do fenômeno dado. Da mesma forma, sensação e intuição são dois pares de opostos ou duas funções que se compensam mutuamente, assim como o pensamento e o sentimento, os quais, como funções autônomas, desenvolvem-se ontogenética e filogeneticamente a partir da sensação e da intuição. (JUNG, 1991, pág. 439). Dependendo do que predominar, pode haver o tipo sentimento introvertido, pensamento extrovertido, e assim por diante. Uma síntese das quatro funções básicas é apresentada a seguir.

O pensamento é uma função psicológica racional, que de acordo com suas próprias leis, ordena os conteúdos da consciência em forma de conceitos. O pensamento pode ser ativo ou passivo. O ativo é um agir da vontade, subordina os conteúdos de representação a um ato voluntário de julgamento. O pensamento passivo é um acontecer, há uma disposição de conexões conceituais que formam os julgamentos que, as vezes, se contrapõem à intenção, podendo não ter direção definida, embora posteriormente possa chegar a uma conclusão sobre sua orientação. Para Jung, “há pensamento quando se trata de conjugar representações através de um conceito, quando existe, pois, um ato de julgamento, quer seja ele fruto de nossa intenção quer não” (JUNG, 1991, pág. 434). Uma pessoa que oriente sua atitude global pelo princípio do pensamento pertence ao tipo pensamento.

O sentimento é uma função psicológica racional, caracterizada por um processo que se realiza entre o eu e um dado conteúdo. É uma espécie de julgamento que se distingue do julgamento intelectual (o pensamento) por não visar o estabelecimento de relações conceituais, mas sim, a aceitação ou rejeição subjetiva (prazer ou desprazer) de um dado conteúdo. Pode ainda aparecer isolado, como uma disposição de ânimo (humor), e neste caso, poderá ter uma relação causal com conteúdos recentes, tanto conscientes como inconscientes.

O sentimento ordena os conteúdos da consciência de acordo com o seu valor, podendo ser mais concreto ou mais abstrato. Quanto mais concreto, mais subjetivo e pessoal será o valor. Quanto mais abstrato, mais geral e objetivo. Esses valores, em geral, são atribuídos segundo leis da razão, as quais também governam a formação de conceitos. O sentimento

também pode ser ativo ou passivo. O sentir ativo é uma função dirigida, onde se atribui valores a partir do sujeito, segundo uma intenção, a qual privilegia o sentimento e não o intelecto. O sentir passivo é uma função não dirigida, que se caracteriza pelo fato de um conteúdo estimular ou atrair o sentimento, forçando a participação do sujeito (JUNG, 1991, pág. 442). Uma pessoa que oriente sua atitude global pelo princípio do pensamento pertence ao tipo sentimento.

A intuição é uma função irracional, que transmite a percepção por via inconsciente, tanto de objetos internos como externos ou de suas relações. Na intuição, “qualquer conteúdo se apresenta como um todo acabado sem que saibamos explicar ou descobrir como este conteúdo chegou a existir. É uma espécie de apreensão instintiva, não importando o conteúdo” (JUNG, 1991, pág. 430). A intuição tem o caráter de certeza e exatidão, pois seus conteúdos tem um caráter de “dados”, e não “derivados ou produzidos”, como é o caso das funções racionais.

A intuição pode ser objetiva ou subjetiva. A objetiva se baseia em percepções subliminais do objeto e em pensamentos e sentimentos sublimais que os evocam. A intuição subjetiva é a percepção de fatos subjetivos inconscientes que provém essencialmente do sujeito. Há também a intuição concreta e a abstrata. A concreta transmite percepções que se referem à realidade das coisas, é um processo reativo porque resulta dos fatos dados. A intuição abstrata transmite as percepções de relações de idéias, necessitando de certo elemento diretivo, o que pode ser uma vontade ou uma intenção (JUNG, 1991, pág. 430). Uma pessoa que oriente sua atitude global pelo princípio do pensamento pertence ao tipo intuição.

A sensação é uma função irracional, que proporciona a percepção de um estímulo físico, seja ele interno o externo, por isso é idêntica a percepção. A sensação é uma percepção consciente, ao contrário da intuição, cuja percepção é inconsciente. A percepção pode ser concreta ou abstrata. No primeiro caso, está ligada as sensações dos órgãos dos sentidos ou do próprio corpo, por isso, é em si, um fenômeno reativo. A sensação abstrata salienta a característica mais notória da percepção, não prescinde da vontade, isto é, de um elemento de direção. Uma pessoa que oriente sua atitude global pelo princípio do pensamento pertence ao tipo sensação (JUNG, 1991, pág. 439).

A partir da definição das seis variáveis – extroversão e introversão, pensamento, sentimento, intuição e sensação, foram estabelecidos os tipos básicos da tipologia de Jung. De outra forma, a partir de pesquisas posteriores desenvolvidas sobre o trabalho de Jung, por Myers e Briggs, dos Estados Unidos, tendo como resultado o MBTI – Myers-Briggs Type Indicator e do Instituto Insights, da Escócia, que associa a terminologia de Hipócrates com as idéias de Jung, a tipologia do Jung passou a ser mais aplicada em ambientes de educação e trabalho, para identificar perfis e preferências dos profissionais, relacionando os pontos fortes e fracos com relação ao trabalho em si, as funções exercidas, relacionamento com equipes, e outros aspectos, direcionando para pontos de desenvolvimento e melhoria.

Vale lembrar, mais uma vez, que não existe um tipo melhor ou pior, cada um tem sua especificidade e sua formação depende da interação de fatores genéticos, culturais, ambientais e sociais a que cada indivíduo está exposto. Cada um pode ter pontos positivos ou negativos, que assim se caracterizam, de acordo com o contexto que se apresente a cada indivíduo.

CAPÍTULO V

5 – O USO DO CBT NO PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM

Neste capítulo se apresentará a importância das técnicas de ensino e novas metodologias de aprendizagem. A seguir expomos os softwares educacionais como CBT o que é válido em situações onde o que se deseja é a aquisição de novas habilidades através do acesso a informação e a procedimentos recomendados e por último se compara este com o método tradicional.

5.1 – APRENDIZAGEM

Aprendizagem é o processo no qual o conhecimento é criado através da transformação de experiência (KOLB, 1984). Ou seja, resulta de uma combinação de compreender a experiência e transformá-la.

Ao falar de aprendizagem através do lúdico, considera-se que é uma alternativa (e muito significativa) de aprender e transformar conhecimento, atitudes e comportamentos. Sempre que falamos de uma mudança de significação, estamos falando de uma mudança da estrutura cognitiva. É certo que pode ocorrer uma mudança na estrutura cognitiva nos casos de experiência repetida, mas é importante considerar que “a repetição em si não é essencial para a aprendizagem e sim a mudança na estrutura cognitiva”. (LEWIN, 1965, p 85)

A epistemologia é a teoria do conhecimento. Estuda o conhecimento como objeto universal e procura desvendar o que está envolvido no processo de conhecer. A partir de questionamentos tais como “Existe alguma coisa em comum no ato de conhecer?” O

conhecimento é um ato mental?; busca-se compreender como as pessoas pensam, sentem e aprendem. O quadro 5.1, abaixo descreve as características dos diversos tipos de conhecimento segundo Kneller (1982).

Tipo de Conhecimento	Características
Conhecimento Revelado	Limita-se às religiões e seitas; é considerado a verdade divina revelada por Deus. Não pode ser provado nem reprovado empiricamente. Aceita-se n base da fé.
Conhecimento Autoritário	É o conhecimento aceito como verdade por que provém de especialistas; aceita-se sem discussão as fórmulas e axiomas.
Conhecimento Intuitivo	É o meio mais pessoal de saber; está intimamente ligado aos sentimentos e contrasta com os processos lógicos usualmente aceitos.
Conhecimento Racional	É uma fonte de conhecimento da qual derivamos juízos válidos e coerentes entre si; o intelecto interpreta e organiza fragmentos e parcelas de informação, convertendo-os no que chamamos em um conhecimento idôneo e significativo. Possui limitações importantes: tende a ser abstrato.
Conhecimento Empírico	É o conhecimento que provém dos sentidos; vendo, ouvindo, sentindo e provando formamos nossa imagem do mundo. E o conhecimento compõem-se de idéias formadas de acordo com os fatos vividos.

QUADRO 5.1 -. Tipos de conhecimento

Fonte: Kneller, 1982

Deve-se considerar a mente algo exploratório e ativo, em vez de receptivo e passivo. “O homem não se limita a receber conhecimento: fá-lo” (DEWEY apud KNELLER, 1982, p 68)

É equivocado imaginar que a introdução de novas tecnologias de ensino cumprem apenas uma função motivadora para os alunos. É certo que, através da inovação de técnicas didáticas, é possível motivar os alunos para uma prática mais participativa e mais eloqüente. No entanto, a utilização de tecnologias, como a dinâmica de grupo, objetivam contrapor um papel passivo do aluno na aprendizagem (leitura, repetição de exercícios, abstração lógica não precedida da operacionalização concreta e análise da tarefa) a um papel atuante (simulação, dramatização, coordenação das discussões e resolução de problemas).

Existem diversas alternativas de técnicas de ensino com possibilidades de utilização variada, segundo os objetivos educacionais, como pode ser observado no quadro 5.2 a seguir.

OBJETIVO EDUCATIVO	TÉCNICA RECOMENDADA
1. dar aos alunos numa classe numerosa ocasião de participar, quer formulando respostas e perguntas, ou expressando opiniões e posições.	Phillips 66 e Diade
2. aprofundar a discussão de um tema ou problema, chegando a conclusões (consenso)	Grupos Pequenos, Grupos de Integração Vertical e Horizontal
3. desenvolver a capacidade de observação e crítica do desempenho grupal	Grupos de Verbalização e Observação
4. produzir grande quantidade de idéias em prazo curto, com alto grau de originalidade e desinibição	Tempestade Cerebral (“ <i>Brainstorming</i> ”)
5. conseguir que todos os participantes expressem suas opiniões	Pergunta Celular
6. estudar e analisar um tema por pequeno grupo de especialistas ou pessoas interessadas, para ilustração aos demais	Painel
7. apresentar diversos aspectos de um mesmo tema ou problema, para fornecer informações e esclarecer conceitos	Simpósio
8. meditar coletivamente sobre um tema importante, com a ajuda de obras e pessoas para consulta, a fim de chegar a uma tomada de decisão	Reflexão ou Círculo de Estudos

9. desenvolver capacidade analítica e preparar-se para saber enfrentar situações complexas, mediante o estudo coletivo de situações reais ou fictícias	Estudos de Casos
10. desenvolver a empatia ou capacidade de desempenhar os papéis de outros e de analisar situações de conflito	Dramatização (Sociodrama, Psicodrama)
11. investigar diversos aspectos de um problema e colocar os resultados em comum	Seminário
12. debilitar o dogmatismo e aumentar a flexibilidade mental mediante reconhecimento da diversidade de interpretações sobre um mesmo assunto	Diálogos Sucessivos
13. aprender a trabalhar em equipe na solução de problemas	Método de Projetos
14. aprender fazendo e resolvendo com a intervenção de recursos humanos competentes e o benefício da discussão grupal	Oficina ou Laboratório ("workshop")

QUADRO 5.2 – Técnicas de Ensino

Fonte: Bordenave e Pereira apud Nunes (1991)

5.1.1 - APRENDIZAGEM ATRAVÉS DE NOVAS METODOLOGIAS

Duas opções de treinamento, que buscam sustentar tais características, utilizados, atualmente, em ambientes empresariais e acadêmicos são os jogos de empresas e as vivências grupais. Os jogos de empresas são um sistema no qual as situações complexas da vida real, nas organizações são simuladas. É um instrumento de treinamento, normalmente dirigido para o desenvolvimento de habilidades na tomada de decisão e solução de problemas, possibilitando medir através de suas atividades de construção, de reprodução de modelos, de montagem de estratégias, de negociação, de decisão e de criatividade a eficácia do grupo no que diz respeito ao desempenho da tarefa e sua interação grupal.

A utilização destas técnicas tem sido feita de forma isolada, ou seja, ora aplica-se a simulação computacional, ora aplica-se uma atividade grupal, com objetivo, dentre outros, de estimular a transferência da aprendizagem e mudança para diferentes tipos de problemas da realidade profissional. Unir estas duas estratégias de ensino em uma só metodologia visa potencializar estas possibilidades de aprendizagem e mudança, possibilitando uma

oportunidade de análise e reflexão, aos jogadores, acerca de seus próprios comportamentos e atitudes.

Uma futura sociedade de aprendizagem representa, acima de tudo, um desafio pessoal para adultos que descobrem-se no meio deste processo, não mais como um processo de reciclagem profissional, mas como instrumento para desenvolvimento pessoal e alavancagem profissional dentro de valores sociais e como pessoas transformadoras da atual composição organizacional.

O processo de aprendizagem vivencial pode ser descrito em ciclo composto de cinco estágios. A partir destes, No quadro 5.3, pode-se notar quatro dimensões da aprendizagem: experiência concreta; conceituação abstrata; experimentação ativa e observação reflexiva.

Dimensões da Aprendizagem	Ciclos da Aprendizagem Vivencial
experiência concreta	vivência e relato
observação reflexiva	análise
conceituação abstrata	generalização
experimentação ativa	transferência

QUADRO 5.3 – Correlação entre as dimensões da aprendizagem e o ciclo de aprendizagem vivencial.

O interessante é que Kolb (1984) classifica, didaticamente, estas quatro dimensões da aprendizagem em apreensão e transformação de experiência. Apreende-se a experiência pela experiência concreta (vivência) e conceituação abstrata (generalização) e a transformamos pela observação reflexiva (análise) e experimentação ativa (transferência). Isto acaba resultando em quatro formas diferentes e interdependentes de conhecimento.

Não basta uma experiência isolada, tampouco o racionalismo abstrato, para constituir-se de fato uma aprendizagem significativa. É necessário tanto uma manipulação ativa do mundo externo quanto uma interpretação conceitual.

Apesar da aprendizagem sugerir dimensões genéricas, os seres humanos não aprendem da mesma maneira. Aparentemente, estruturas fisiológicas e sociais tendem a direcionar o estilo de aprendizagem em algumas dimensões mais do que outras.

De forma geral, os teóricos que concebem a aprendizagem pela experiência tem uma visão de desenvolvimento humano interacionalista, isto é, a formação psico-bio-social do indivíduo que é um produto da interação do indivíduo com seu meio (Kolb, 1984). Por isso, os modelos de aprendizagem de Kurt Lewin e Jean Piaget refletem o desenvolvimento humano desde sua infância até a idade adulta. É a constante interação com o meio, em um processo de transformação e autotransformação, que nos permite desenvolver habilidades distintas e próprias a cada fase de nossa vida.

Por outro lado, os empiristas concebem o desenvolvimento humano e o conhecimento como uma “cópia de algo dado na realidade exterior” (MIZUKAMI, 1986, p 02), no qual toda aprendizagem restringe-se a uma assimilação passiva dos objetos através de verbalizações, leituras, recursos audiovisuais que são transmitidos aos alunos.

A noção de construção, estruturação e avaliação do conhecimento está relacionada à maneira de conceber relação Homem-Objeto. Nas metodologias de apoio à decisão (resolução de problemas) como afirma Montibeller Neto (1996), torna-se referencial identificar como se dá o conhecimento de objeto; como aproximar-se do objeto, conhecê-lo e transformá-lo.

5.1.2 – A VIA DO REALISMO, A VIA AXIOMÁTICA E A VIA DO CONSTRUTIVISMO

Similarmente aos estudos pedagógicos, as metodologias se apoiam à decisão e classificam o sentido do conhecimento através de três vias: a via do realismo; a via axiomática e a via do construtivismo. Assumir o sentido do conhecimento através da via do realismo é assumir o conhecimento como uma descrição objetiva de como o mundo realmente é, exteriormente. “Consideram-nas, portanto, independentes do tempo e dos diferentes atores envolvidos no processo decisório. As imperfeições de seu conhecimento são atribuídas unicamente à insuficiência das informações (...) ou falta de uma análise inicial mais

detalhada” (MONTIBELLER NETO, 1996, p 11). A via axiomática, nos remete à uma normatização do conhecimento no qual “tão logo nós aceitemos certos conceitos, princípios ou regras como nosso ponto de partida, então um dado modelo (...) surgirá desses princípios, um dado procedimento terá de ser seguido e um dado resultado se tornará a verdade” (ROY, apud MONTIBELLER NETO, 1996, p 11).

Finalmente, ao assumir a via do construtivismo, concebemos construção do conhecimento como um processo “que é, na realidade, um processo de assimilação e reestruturação no grupo, no ato conjunto de descoberta, de diálogo” (PICHON-RIVIÉRE, 1991, p 59, apud SOUZA, 1997).

5.1.3 - APRENDIZAGEM E ANÁLISE TRANSACIONAL

Análise Transacional é uma ferramenta de auxílio para aumentar as habilidades nos treinamentos de liderança e chefia nos jogos empresariais e auxilia no desenvolvimento na área comportamental das simulações empresariais.

Jogo com dificuldades, progressos e recuos como na realidade, além de perturbações externas no processo exigem habilidades de comunicação interpessoais que a AT oferece amplamente.

Um dos objetivos dos jogos “estabelecer reciprocidade intelectual e cooperação ao mesmo tempo” (MIZUKAMI, 1986, pg 87) será expectativa cumprida com o auxílio de AT.

Inovar o contexto de ensino aprendizagem, através do uso da Análise Transacional combinado ao jogo de empresas possibilita interferir nos eventos cognitivos pessoais e grupais aliando aquisição de conhecimento à instituição, interação e autopercepção. Esta possibilidade de expressão e crescimento pessoal e grupal através da ludicidade da ação concreta e análise coletiva oferece amplo campo de pesquisa..

No modelo de aplicação do Jogo de Empresas LÍDER e GI-EPS o conhecimento e aplicação de AT é técnica que permite uma elaboração e reflexão dos padrões comportamentais, crença e valores atuantes durante a simulação empresarial.

Baseado nos princípios da aprendizagem vivencial, os modelos pretenderam auxiliar no processo de aquisição e aplicação de conhecimentos de liderança e motivação bem como de eliciar um processo de mudança atitudinal e quiçá comportamental.

A AT permite também formas de avaliação ou acompanhamento deste processo de aprendizagem, de forma a aferir um resultado satisfatório para todos e para os objetivos da simulação empresarial.

O CBT a ser desenvolvido nesta tese trabalhará os conhecimentos da Análise Transacional fornecendo amplo suporte as argumentações citadas anteriormente.

5.2 - SOFTWARE EDUCACIONAL

Segundo Gamez (1998) denomina-se software educacional aqueles programas que permitem cumprir ou apoiar funções educativas, ou seja, as aplicações que apoiam diretamente o processo de ensino-aprendizagem.

Dwyer (1974) divide os software educacional em dois tipos: algoritmo, onde predomina a aprendizagem, via transmissão de conhecimentos e do tipo heurístico, onde predomina a aprendizagem por descoberta.

Cada vez se conta com maior acervo em vídeo cursos que podem ser utilizados para a capacitação educativa fazendo da qualidade o diferencial tendo uma ampla gama de opções e até comodidade de escolha nos tempos e lugares de trabalho, além de contar com a facilidade de consulta nos itens que encontrem-se duvidosos.

O Software educacional é tanto utilizado para fins acadêmicos como para fins comerciais fazendo surgir novos nichos de negócios.

O Software educacional permitiu uma redefinição no modo como as informações são adquiridas, aumentando a produtividade. Ao promover a disseminação de informações relevantes permite que as pessoas tenham acesso e compartilhem informações multiplicando a

potencialidade e a capacidade de trabalho. É uma ferramenta específica que oferece aos usuarios um acesso mais rápido e melhor gerenciamento de muitos tipos de informação.

Os softwares educacionais para serem eficientes devem ser construídos elevando-se em conta a clareza da sua estrutura, organização das idéias, linguagem, diagramação e navegação.

Para que se possa criar um software educacional de qualidade, deve-se primeiramente, conhecer o público alvo. Depois, a clareza deve ser um princípio básico. Para tanto, o autor deve buscar uma estruturação simples, organizar as idéias de forma clara, utilizar uma linguagem adequada, usar diagramas inteligíveis e adotar um sistema de navegação eficiente.

5.2.1 – CBT – Computer Based Training

Integrando a multimídia com um novo sistema educacional surge o treinamento baseado em computadores (CBT): integra-se textos, sons, imagens fotográficas e vídeo em único sistema que é distribuído por CD-ROM, Internet ou disquetes. Nos vídeos música e imagem juntam-se para auxiliar o estudante no ensino. Com ritmos, visuais atrativos, explora-se a memória visual e auditiva, auxiliando assim o aprendizado.

O quadro 5.4 apresenta um comparativo entre o ensino tradicional e por CBT.

TRADICIONAL - SALA DE AULA	CBT
Utilização de livros e apostilas (textos e desenhos).	Multimídia (sons, vídeos interativos, animações).
Cursos longos e genéricos.	Cursos curtos, objetivos, em grande quantidade.
Estudo em grupo com horários e duração definidos.	Estudo individual que pode se desenvolver em função da habilidade do treinamento e no horário disponível.
Treinamento eventual.	Treinamento continuado, as reciclagens são facilitadas.
Treinamento Esporádico.	Treinamento como habito do dia-a-dia do trabalho.
Custos de deslocamentos, horas-extras, material didático.	Treinamento no local de trabalho e conteúdo disponível na rede.
Dificuldade de atualização do conteúdo.	O conteúdo pode ser atualizado diariamente para o treinamento e para consultas.

Textos e desenhos específicos para treinamento.	Utilização dos documentos reais, com recursos de hipertextos e links para outros documentos.
Parte do conteúdo pode não ser entendido.	O treinamento só avança se o treinando demonstrar que está entendendo.
O conteúdo é apresentado em função do instrutor e do grupo.	Todo o conteúdo é apresentado, da mesma forma, requisito básico para treinamento em procedimentos de segurança e qualidade.

QUADRO 5.4 – Comparativo entre o ensino tradicional e por CBT

Fonte: RPW do BRASIL (1999) apud Pereira (2000).

Entre as inúmeras vantagens do CBT podemos enumerar:

- ◆ Redução drástica nos custos com treinamento (sala, instrutor, papel, etc)
- ◆ Flexibilidade de horário
- ◆ Melhora a retenção do conhecimento, pois as aulas são totalmente interativas
- ◆ alta tecnologia e versatilidade
- ◆ desenvolvimento da visão de novas tecnologias aplicáveis interdisciplinarmente

Um dos principais diferenciais desta tecnologia de inovação é o fato de grande parte das soluções dispensarem conhecimento técnico de seus usuários e, com isso, reduzir tempo de treinamento e produtividade. Não é o usuário adaptando-se à tecnologia. O CBT é que se adapta ao usuário.

5.3 - JOGOS DE EMPRESAS: ELEMENTO INOVADOR NO PROCESSO ENSINO APRENDIZAGEM

O uso de jogos e simulações preconiza uma alternativa de aprendizagem baseado na experiência, no conto, com situações tais como as encontramos no “mundo lá fora”, porém em um ambiente “protegido” e “seguro” para testarmos nossos comportamentos e nossas decisões.

O aprendizado concebido através do jogo reside na visão do construtivismo, pelo diagnóstico da situação gerada no próprio grupo. “...Antes de ser uma atividade lúdica, o jogo é um dos instrumentos importantes na educação de crianças e adultos” (GRAMIGNEA, 1993, p 22). É conceber Homem e Mundo em permanente transformação; conceber o ato de ensinar

e de aprender com o ato de inquirir, indagar, investigar, analisar, agir e retomar a este ciclo novamente; como uma contínua e dialética experiência de aprendizagem em espiral, onde em um clima de plena interação, descobrem e redescobrem, aprendem e “se ensinam”. (PICHON-RIVIÉRE, 1991, p 96, apud SOUZA, 1997).

De igual maneira, nossas decisões e comportamentos “lá fora” foram adquiridos através da experiência, porém sem um controle e uma previsibilidade de conseqüências e alcances nos indivíduos, nos grupos e nas organizações. “Aprendemos mais por experiência, mas nunca sentimos as conseqüências de nossas mais importantes decisões...” (SENGE, 1995, p 277)

CAPÍTULO VI

6 - JOGOS DE EMPRESA

Este Capítulo apresenta os Jogos de Empresas como instrumento didático e de treinamento e as vantagens da utilização deste como meio de ensino. A seguir, se observam os critérios de classificação dos Jogos de Empresas segundo diversos autores. Diversas instituições já utilizam esta ferramenta como instrumento de ensino-aprendizagem. Assim, por último, se descrevem os Jogos LÍDER e GI-EPS.

6.1 - OS JOGOS DE EMPRESAS COMO MEIO DE ENSINO

Os jogos de empresa são um poderoso instrumento de treinamento empresarial, unindo o lúdico ao ato de aprender. Sua aplicação e eficácia no ensino é, portanto, inegável. Um jogo de empresas é um programa de simulação da realidade empresarial permitindo que teorias sejam testadas e refinadas sendo, ainda, um excelente instrumento de pesquisa na área organizacional, permitindo, conforme Kopittke (1988):

- testar modelos de decisão;
- testar modelos de inferência;
- simular políticas, objetivos ou estratégias;
- testar sistemas de informações gerenciais (SIS) ou sistemas de apoio a decisão (SAC)

Ressalta o autor, ainda, que não se pode olvidar, no processo, o papel do animador. A ele compete conduzir o jogo e, de seu conhecimento e arte, depende o sucesso do mesmo. Essa colocação resgata o papel do professor, consultor, na medida em que resgata a condição indispensável de um mediador no processo de ensino aprendizagem.

Os jogos de empresas possibilitam o aprendizado. Neste caso, o papel do professor é levar o aluno a descobrir e criar, induzindo-o a raciocinar, a aprender por sua própria conta, com a finalidade de se educar. Estas teorias são apoiadas pelas opiniões de Ernesto Sábató e Peter Drucker.

Sábató (1981) apresenta uma definição do que é a aprendizagem que não tem desperdício: “O ser humano aprende na medida em que participa do descobrimento e da invenção. Deve ter liberdade para opinar, para errar, para retificar-se, para ensaiar métodos e caminhos, para explorar”.

Drucker (1986) sustenta que os seres humanos aprendem melhor por intermédio da experiência própria. No entanto, “Aprender-Fazendo” só dá certo quando o feedback dos atos for rápido e não ambíguo. Quando se age num sistema complexo, as conseqüências dos atos não são imediatas e são ambíguas, e muitas vezes estão distantes em tempo e espaço. Os jogos de empresas aliam o aprendizado não teórico e criativo a um feedback rápido e definido em objetivos, tempo e espaço, atingindo assim amplamente a meta “aprender”.

Assim, há mais de 40 anos que os jogos de empresas em computador conquistaram com êxito o seu espaço incontestável entre os métodos de ensino. A grande vantagem dos jogos de empresas como instrumento didático e de treinamento é a sua capacidade de acelerar o tempo real, sendo que através da simulação se comprimem em poucos dias vários anos de experiência, oferecendo assim um preparo a funcionários e estudantes para suas atividades profissionais futuras.

Como método de ensino tem-se observado que nenhum outro permite simular situações de decisões tão interessantes, com tamanha participação e interesse dos alunos. Em relação aos métodos de estudo de casos que até pouco tempo eram considerados os melhores instrumentos de ensino, os jogos de empresa apresentam a grande vantagem de serem

dinâmicos, interativos e permitirem verificar a repercussão das decisões tomadas (KOPITTKKE, 1997)

A aplicação de jogos de empresas como instrumento de treinamento exige, dos participantes do jogo, a prática da arte do planejamento, bem como exerce e desenvolve a habilidade da tomada de decisão em nível de alta e média gerência/administração.

A técnica utilizada nos jogos de empresas permite simular num ambiente competitivo, carregado de emoções e extremamente dinâmico as atividades gerenciais de uma grande empresa. Zoll (apud MARTINELLI, 1988) define jogos de empresas como “...exercícios em que, num dado contexto empresarial, se tomam decisões econômicas válidas para um período de tempo fixado, comunicam-se os resultados dessas decisões e então se tomam novas decisões para o período de tempo subsequente”. Aprende-se, com os jogos de empresas, um grande número de conceitos e práticas que somente seriam possíveis em espaços de tempo bem maiores.

Esta aprendizagem através da experiência é nomeada por David Kolb (1990) como “Aprendizagem Vivencial”. Ele a define como um processo no qual o conhecimento é criado através da transformação da experiência.

Deste modo, a idéia central de ensinar com jogos de empresas é criar um ambiente de laboratório; um ambiente onde se possa fazer experiências, formular hipóteses e planejar experiências novas e melhores. Os alunos podem aprender não somente observando os resultados de jogos mas também jogando-os e projetando-os.

Os jogos de empresas proporcionam meios para que os participantes aprendam a lidar na prática com seus mais importantes problemas surgidos no decorrer de seus trabalhos. Ao comprimir tempo e espaço, os jogos permitem que se realizem experiências e se aprenda quando as conseqüências das decisões estão no futuro e em partes distantes da organização. Os jogos criaram um cenário para forjar objetivos e experimentar uma grande variedade de estratégias e diretrizes que poderiam ser usadas para alcançá-los. São um campo de treinamento para equipes administrativas, um lugar onde aprenderão em conjunto enquanto tratam de resolver seus problemas mais importantes referentes à empresa.

Os jogos de empresas permitem também, simultaneamente, níveis diferentes de aprendizagem para diferentes aptidões dos alunos. Os que aprendem devagar concentrar-se-ão nos elementos concretos, estáticos do jogo, enquanto os que aprendem moderadamente rápido desenvolverão conceitos de causa e efeito e tentarão aplicá-los. Os mais adiantados considerarão as intenções estratégicas de cadeias causais paralelas.

Os jogos de empresas despertam um interesse maior entre os alunos do que os tradicionais métodos como: audiovisuais, palestras, e outros. O grande pensador Confúcio escreveu: “Eu escuto e eu esqueço, eu vejo e eu lembro, eu faço e eu entendo.”

6.2 – CLASSIFICAÇÃO DOS JOGOS DE EMPRESAS

Apesar da existência de inúmeras classificações dos Jogos de Empresas, o quadro 6.1 apresenta uma simples classificação que retrata a natureza dos mesmos. Pode-se observar que entre os diversos autores, existem elementos em comum entre classificação, os quais buscam distinguir seus modelos a partir dos critérios de classificação relativo ao “tipo” de Jogos de Empresas.

AUTOR	CRITÉRIO DE CLASSIFICAÇÃO	AGRUPAMENTO
Motomura (1980)	Segundo a natureza básica do jogo	<ul style="list-style-type: none"> • Jogos Sistêmicos: ênfase no funcionamento do sistema • Jogos Humanos: visam a tratar os problemas das variáveis humanas presentes nas negociações • Jogos Mistos: intervêm componentes sistêmicos e humanos
Kopittke (1989)	Segundo o tipo de simulação	<ul style="list-style-type: none"> • Jogos Gerais: simula um conjunto de empresas industriais oligopolistas • Jogos Específicos: feitos a partir da modelação de uma empresa particular • Jogos Setoriais: simulam empresas de um setor da economia • Jogos Funcionais: voltados a uma área específica dentro da empresa
Tanabe (1977)	Segundo o meio de apuração dos resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Jogos Computadorizados: cálculos e relatórios via computador • Jogos Manuais: cálculos e relatórios manuais
	Segundo as áreas funcionais abrangidas	<ul style="list-style-type: none"> • Jogos de Administração Geral: retratam a situação da empresa como um todo • Jogos Funcionais: focalizam área específica dentro da empresa
	Segundo a interação entre as equipes	<ul style="list-style-type: none"> • Interativos: aquele em que as decisões de uma empresa afetam os resultados das demais • Não-interativos: aqueles em que as decisões de uma empresa não afetam os resultados das demais
Gramigna (1993)	Segundo as habilidades envolvidas	<ul style="list-style-type: none"> • Jogos de Comportamento: enfatizam habilidades comportamentais • Jogos de Processo: enfatizam habilidades técnicas • Jogos de Mercado: enfatizam habilidades técnicas e de mercado

QUADRO 6.1 – Classificação dos Jogos de Empresas

Fonte: Mendes (1997)

6.3 – MERCADO DE TRABALHO

Nos dias de hoje, com o advento dos microcomputadores, as perspectivas para o desenvolvimento de Jogos de Empresas se ampliam. É provável que um grande número crescente de disciplinas lance mão deste instrumento. Além disto, as possibilidades de animação de jogos, ou seja, de variação de cenários e experiências introduzidas, passam também a serem ampliadas. No quadro 6.2, a seguir apresentamos instituições brasileiras que utilizam os Jogos de Empresas do EPS como instrumento de ensino e aprendizagem e possuem licença para esta finalidade.

SIGLA	INSTITUIÇÃO
FDV	Faculdades de Vitória – Vitória-ES
UNICEMP	Cento de Ensino Superior Positivo
FASP	Fundação Instituto de Pesquisa do Paraná
UNIVATES	Universidade Vale do Taquari – RS
UnC	Universidade do Contestado – Canoinha – SC
UnC	Universidade do Contestado – Concórdia – SC
UnC	Universidade do Contestado – Mafra – SC
UNOESC	Universidade do Oeste de Santa Catarina – Campus de São Miguel d’Oeste
UNOESC	Universidade do Oeste de Santa Catarina – Campus de Joaçaba
UNOESC	– Universidade do Oeste de Santa Catarina – Campus de Xanxerê
UNOESC	Universidade do Oeste de Santa Catarina – Campus de Videira
	Faculdade Jorge Amado – Salvador – BA
FIB	Faculdade Integradas Bahia – Salvador – BA
Unochapecó	Universidade de Chapecó – SC
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SP
UMESP	Universidade Metodista - SP
FDV	Faculdade de Viçosa – MG
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas
UNISUL	Universidade do Sul de Santa Catarina

QUADRO 6.2 – Instituições brasileiras que utilizam Jogos de Empresas
Fonte: a autora 2004

Os Jogos de Empresas que o LAPS (Laboratório de Jogos de Empresas, da Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina) fornece a essas instituições e/ou aplica em disciplinas em cursos latu-sensu são o Jogo de Empresas LIDER e o Jogo de Empresas GI-EPS.

6.3.1 - O Jogo LÍDER

O LÍDER é um jogo de empresas específico da área comportamental, cujo objetivo essencial é o treinamento de Recursos Humanos. Esse jogo tem sido igualmente utilizado tanto em programas de pós-graduação como em empresas de diferentes dimensões. Sua abrangência está, no crescimento individual dentro do ambiente empresarial.

O jogo de empresas LÍDER tem como finalidade preparar os líderes para um processo de mudança de comportamento e atitudes, transcendendo os aspectos teóricos dos treinamentos gerenciais tradicionais, para que o líder deixe de atuar intuitivamente apenas, passando a verificar como o impacto de suas decisões podem fazer regredir ou progredir os resultados de qualidade, produtividade e satisfação da sua equipe de subordinados.

6.3.1.1 - Objetivos do jogo

O objetivo do jogo LÍDER consiste em oferecer a oportunidade de “experimentar” a aplicação prática da teoria comportamental. Sua intenção é aplicar principalmente os conceitos da teoria e técnicas da Liderança Situacional descritas por Hersey e Blanchard (1986), a Hierarquia das Necessidades de Maslow e a teoria de Motivação - Higiene de Herzberg, transformando-os de teóricos e descritivos em práticos e prescritivos (ver figura 6.3).

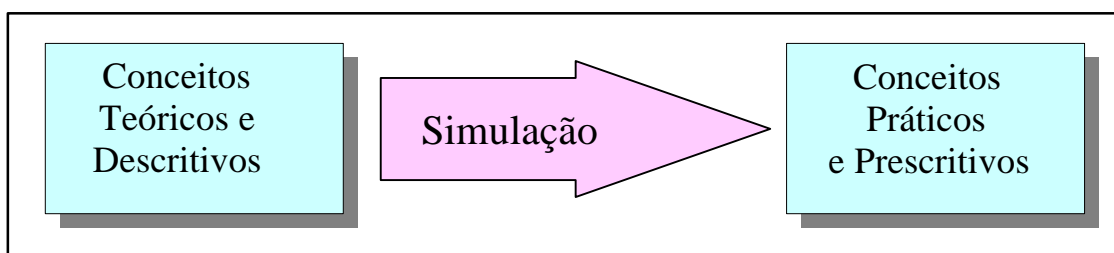


FIGURA 6.3 - Objetivo da Aplicação do Jogo LÍDER

Fonte: Niverios, 1998

O jogo tornou-se assim um auxiliar adequado que procura ensinar a lidar com pessoas e grupos para alcançar objetivos organizacionais, fornecendo um conteúdo funcional satisfatório às habilidades humanas, ou seja, capacidade e discernimento para trabalhar com e por meio de pessoas, incluindo o conhecimento do processo de motivação e a aplicação eficaz da liderança. (NIVEIROS, 1998)

Na Liderança Situacional se prevê que o líder avalie constantemente a situação dos seus funcionários, tanto em relação à capacidade (maturidade no trabalho) como na disposição destes pelo trabalho (maturidade psicológica), para agir de modo a mantê-los sempre motivados e em constante desenvolvimento no trabalho. Para tanto, este pode se utilizar de quatro estilos básicos de liderança: determinar, persuadir, compartilhar ou delegar, de acordo com a situação do funcionário no momento.

A tendência dos líderes é a de seguir os estilos naturais que significa não ser exageradamente autocrático (determinação) ou democrático (delegação). Todavia, seus próprios autores alertam que nem sempre os estilos corretos levam aos resultados esperados, devido à dinâmica do comportamento humano. A prática de uma teoria deste tipo exige, assim, treinamentos específicos, onde seja permitido verificar sua validade em situações distintas.

No caso da Pirâmide das Necessidades, segundo Abraham Maslow o grau de insatisfação das diversas necessidades humanas em um determinado instante varia de indivíduo para indivíduo. Em consequência, o impacto dos fatores de satisfação destas necessidades é diferenciado. E, nesse sentido, um líder deve estar atento a estas diferenças e saber a nova estrutura de necessidades de seus empregados, o que se traduz em uma tarefa bastante difícil, quando deve ser feita sistematicamente.

6.3.1.2 – O Funcionamento do Jogo de Empresas LÍDER

No Líder os participantes assumem a função de gerente de produção de uma empresa, e devem tomar decisões sobre os funcionários que estão abaixo dele na hierarquia da empresa. Cada participante toma decisões sobre a política de trabalho a ser adotada pela empresa e, também, decide a forma de atuação com cada funcionário.

Na estrutura, que pode ser visualizada na figura 6.4, verifica-se que a gerência de produção possui um *staff* para novos projetos, e tem sob controle dois setores que são a linha de fabricação e a linha de montagem, os quais são supervisionados por um inspetor e um supervisor. Nestas linhas estão incluídos os respectivos chefes e operários.

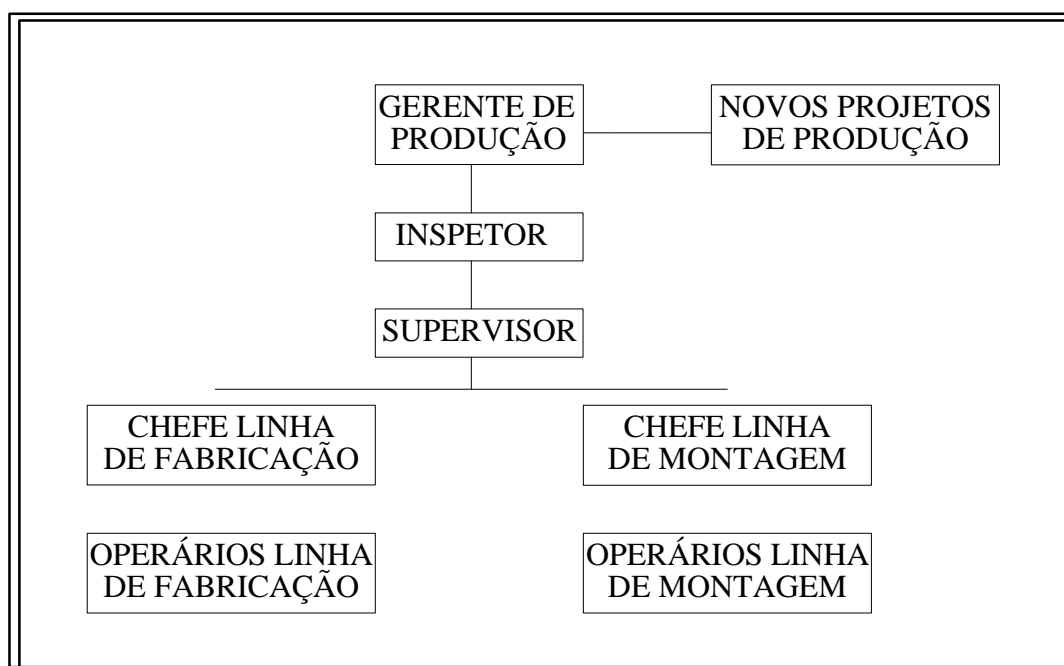


FIGURA 6.4 - Organograma das empresas do jogo Líder

Fonte: Manual LÍDER (LOPES, 1996)

No jogo são consideradas algumas situações perturbadoras como fatores internos ou externos que interferem no desempenho do funcionário. As decisões que podem ser tomadas sobre a empresa a nível global incluem os seguintes itens:

- ◆ Plano de alimentação: o participante pode decidir se oferecerá um plano de serviços alimentares aos seus funcionários.
- ◆ Melhoria ambiental e ergonômica: o participante pode contratar uma consultoria para melhorar as condições físicas do ambiente de trabalho da empresa.
- ◆ Consultoria de *Job Design* (setores de montagem e fabricação): os setores A e B possuem roteiros pré-definidos em suas tarefas, os quais podem ser melhorados através do desenho do trabalho.
- ◆ Lanches: o participante pode oferecer lanches aos seus empregados no decorrer de um dia de trabalho.
- ◆ Intervalo de descanso: o participante pode decidir por dar intervalos de descanso aos seus empregados durante o turno de trabalho.
- ◆ Plano de saúde: o participante pode decidir na implementação de um plano de saúde que envolva todos os seus empregados.

- ◆ Redução na jornada de trabalho: a partir de uma decisão da empresa, pode-se diminuir a jornada de trabalho diária de 8 horas para 7,5 horas.
- ◆ Reuniões informais: o participante pode promover reuniões informais entre seus funcionários em qualquer período.
- ◆ Jogos esportivos: pode-se promover jogos esportivos em qualquer período.

Sobre cada uma destas decisões incide um custo financeiro por período. A política adotada pela empresa, referente a estas decisões, influenciam diretamente no grau de satisfação das necessidades e motivação dos empregados, e são um fator muito importante na determinação da produtividade dos mesmos.

O desenvolvimento dos recursos humanos também é conseguido através de decisões sobre os funcionários a nível individual, tais como:

- ◆ Locação de pessoal: o participante pode alocar seu pessoal de trabalho nas posições hierárquica que considere mais conveniente, desde que mantenha sempre a estrutura hierárquica.
- ◆ Política salarial: em qualquer período do jogo o salário do funcionário pode ser aumentado ou diminuído em qualquer quantidade.
- ◆ Metas de produção: o participante deve estabelecer metas de produção a serem atingidas para cada um dos seus empregados individualmente.
- ◆ Estilo de liderança: no jogo existem quatro estilos de liderança, dentre os quais o participante deve escolher um.
 1. Dirigir;
 2. Persuadir;
 3. Compartilhar;
 4. Delegar.
- ◆ Base de poder: no jogo considera-se as seguintes bases de poder:
 1. de coerção;
 2. de conexão;
 3. de recompensa;
 4. de legitimidade;
 5. de referência;
 6. de informação;

7. de competência.

- ◆ Prêmios: o participante pode oferecer prêmios para qualquer um de seus funcionários durante um ou mais períodos .
- ◆ Treinamentos: o jogo dispõe de treinamentos tais como: específico para um trabalho, antes de uma promoção e de liderança.

O jogador tem a opção de comprar relatórios sobre o perfil dos seus subordinados onde é dada ênfase às necessidades e maturidade dos mesmos. Estes são importantes para analisar a situação da empresa num dado momento. Hersey/Blanchard (1986), afirmam que os gerentes e líderes, para terem uma influência eficaz sobre o comportamento de seus subordinados, precisam:

1. entender o comportamento passado (analisar a situação – no jogo pode-se realizar detalhadamente através dos relatórios);
2. prever o comportamento futuro (planejar/organizar o objetivo desejado);
3. orientar, mudar e controlar o comportamento futuro (definir as decisões).

No modelo, cada período corresponde a um mês, sendo que as decisões de um período têm reflexos nos períodos seguintes. Ao final, o modelo computacional fornece relatórios informando a situação da empresa e, baseando-se nos resultados contidos nestes relatórios e nos dados que as equipes levantaram sobre suas empresas e sobre os concorrentes, as equipes tomam novas decisões.

6.3.1.3 – O Clima Organizacional no Contexto do Jogo LÍDER

O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho (CHIAVENATO, 1994). Este influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. As pessoas esperam certas recompensas, e satisfações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação.

No jogo LÍDER, assim como na prática, o clima organizacional depende de certas variáveis, consideradas entrada do sistema, que podem ser observadas na Figura 6.5. Estes fatores influenciam o comportamento das pessoas, provocando motivação entre os

funcionários, diferentes níveis de satisfação e produtividade, e estimulando-os para produzirem o resultado final em termos de eficiência.

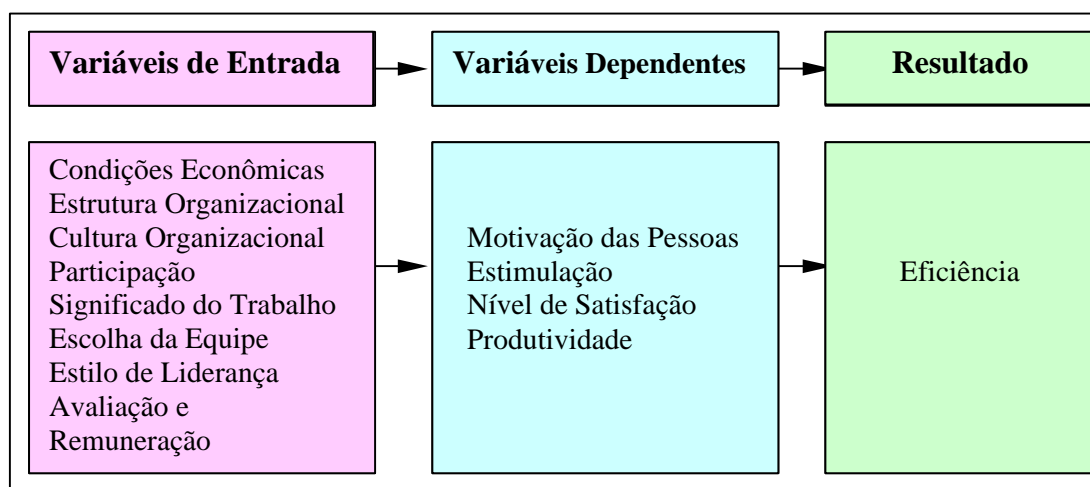


FIGURA 6.5 - Os Determinantes do Clima Organizacional

Fonte: Adaptação modelo desenvolvido por Chiavenato, 1994

As variáveis dependentes constituem o clima organizacional da empresa. Na medida em que as variáveis de entrada produzirem influência positiva nas variáveis dependentes, maior será a eficiência dos funcionários, quer dizer a capacidade dos mesmos de fazer a tarefa corretamente. Assim como, quanto mais influência negativa as variáveis dependentes apresentarem em consequência das variáveis de entrada, menor será a eficiência dos funcionários.

6.3.1.4 - Dinâmica do Jogo LÍDER como Método de Treinamento Gerencial

No jogo LÍDER pode-se apreciar, como método de treinamento gerencial, quatro etapas bem diferenciadas na sua dinâmica (Figura 6.6).

Na primeira etapa do treinamento os ministrantes do curso expõem os conceitos que envolvem as teorias em questão, ou seja, as teorias a serem simuladas no jogo. Esta exposição pode ser feita rapidamente, em duas horas, ou acompanhada de leituras e discussão de textos.

Na etapa seguinte os participantes do curso dividem-se em equipes, que através do manual do jogador são informados sobre as regras do jogo. Além do manual, respondem

individualmente a um questionário, que posteriormente é discutido pelas equipes. Outra ferramenta disponível para auxiliar ao participante a fixar os conceitos e regras do jogo é o CBT LÍDER, geralmente entregue paralelamente com o manual em disquetes (VON MECHELN, 1997). O animador induz uma discussão posterior sobre o questionário no grande grupo. O questionário envolve as questões principais referidas às regras de funcionamento do LÍDER, e revela as possíveis dúvidas não satisfeitas com a leitura do manual.

Estas duas primeiras fases pouco diferem do estudo convencional, exceto que nelas os alunos tendem a ser altamente motivados em virtude da expectativa de poder expressar competitiva e dramaticamente aquilo que aprenderão.

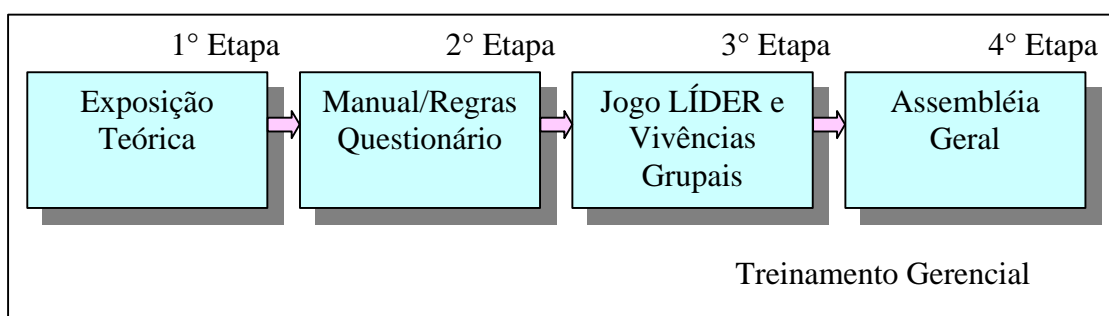


FIGURA 6.6 – Etapas da Dinâmica da Aplicação do Jogo LÍDER

Fonte: Niveiros, 1998

Numa terceira etapa a equipe toma decisões sobre funcionários que lhe são subordinados em empresas simuladas por computador. Estas decisões são introduzidas no sistema computacional que, após a simulação, fornece as conseqüências das mesmas às equipes jogadoras. Os resultados servir-lhes-ão de base para a tomada de novas decisões. Entre uma e outra rodada do jogo os alunos participam de vivências grupais as quais estão descritas e detalhadas na dissertação de Souza (1997). A dinâmica desta etapa pode ser observada na Figura 6.7.

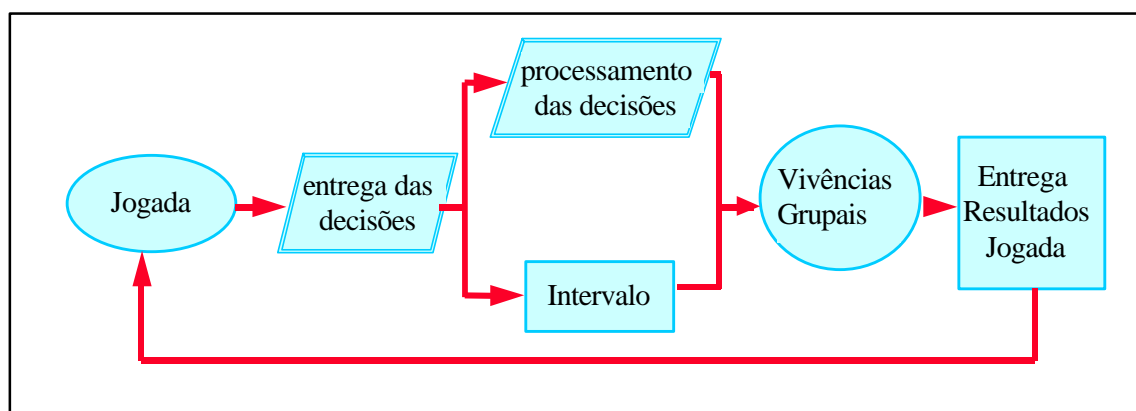


FIGURA 6.7 - Dinâmica da Aplicação do Jogo LÍDER

Fonte: Souza, 1997

No encerramento do treinamento é realizada a Assembléia Geral onde cada empresa apresenta seus resultados e políticas adotadas durante o jogo. Em seguida, os ministrantes do curso fazem uma avaliação geral do desempenho das empresas abrindo espaço para críticas e sugestões.

6.3.1.5 - Dinâmica da Simulação do Jogo Líder

No início do jogo são dadas condições semelhantes para todas as equipes participantes, e cabe a cada uma delas a tarefa de administrar o seu patrimônio humano da melhor maneira possível. Os participante assumem o comando de uma empresa antiga e tradicional com conflitos internos em consequência da ineficiência dos antigos administradores. A partir desta situação inicial os participantes têm a missão de recuperar a moral dos funcionários e tornar a empresa novamente competitiva, trabalhando com funcionários produtivos e motivados.

Durante o jogo, as equipes recebem em todos os períodos:

1. um jornal, que informa notícias relevantes ao período em questão e fornece dicas;
2. os relatórios correspondentes ao período inicial;
3. as folhas de decisões, que os jogadores tem que preencher no início do período.

Estas informações são a base para as equipes tomarem suas decisões. A folha de decisão é entregue ao animador que realizará a simulação computacional emitindo novos relatórios e a nova folha de decisões a ser analisada e preenchida; e assim sucessivamente até ser declarado o final do jogo (Ver Figura 6.8).

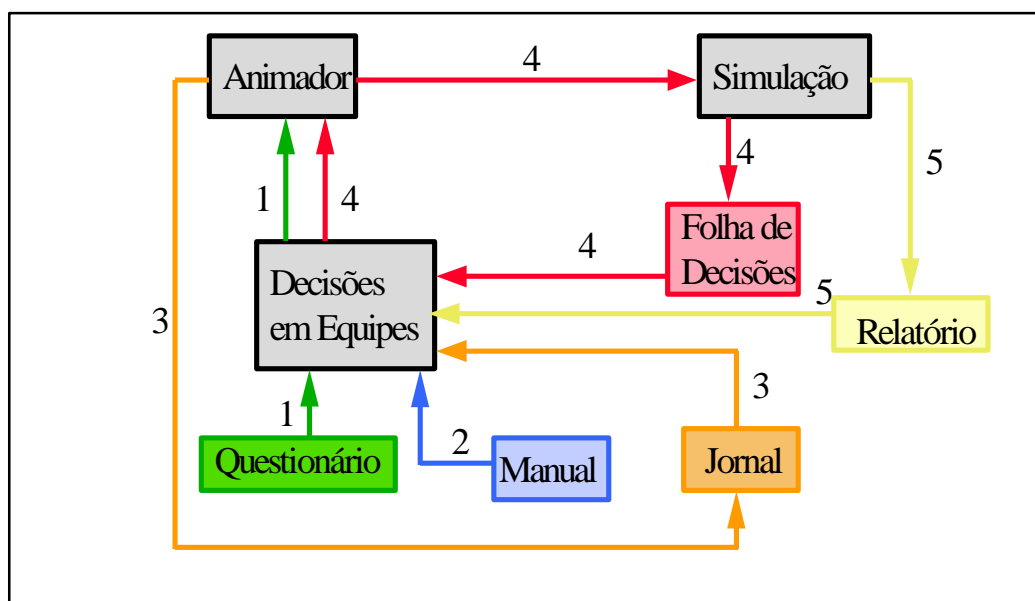


FIGURA 6.8 - Dinâmica Básica da Simulação do Jogo LÍDER

Fonte: Niveiros, 1998

Ao final do jogo, para determinar o “ranking” de classificação das empresas, são avaliadas e comparadas as performances das equipes jogadoras através do método AHP (Analytical Hierarchy Approach) implementado por Lopes (1994). Este método possibilitou suprir a falha de classificar as empresas apenas pelo lucro. Os fatores analisados neste método são os seguintes:

- lucro acumulado pela empresa;
- evolução média das maturidades dos empregados;
- nível médio de satisfação das necessidades dos empregados;
- acerto médio no estilo de liderança e base de poder utilizados com os empregados.

6.3.2 - O Jogo GI-EPS

Segundo a Figura 6.1, apresentada neste capítulo, o GI-EPS caracterizou-se como um jogo geral, interativo, programado em microcomputador padrão IBM PC, orientado para o treinamento gerencial e com ênfase na animação.

No modelo GI-EPS apresenta as principais funções empresariais, simulando um conjunto de empresas oligopolistas, que compete pela hegemonia em um conjunto de mercados. O desempenho de uma equipe é afetado pelo desempenho das outras equipes, ou seja, uma decisão não sempre geram resultados iguais, pois a simulação considera variáveis estocásticas.

O modelo permite a aplicação em grupos de 3 até 48 alunos, pois o número de empresas previstas é variável, existindo um empresa automática onde as decisões são tomadas pelo próprio software. Os participantes, é aconselhável, serem divididos em equipes de 3 a 5 membros.

6.3.2.1 - Estrutura do GI-EPS

A estrutura que serve de concepção para o modelo é o de uma empresa constituída como mostrado na figura 6.9, abaixo.

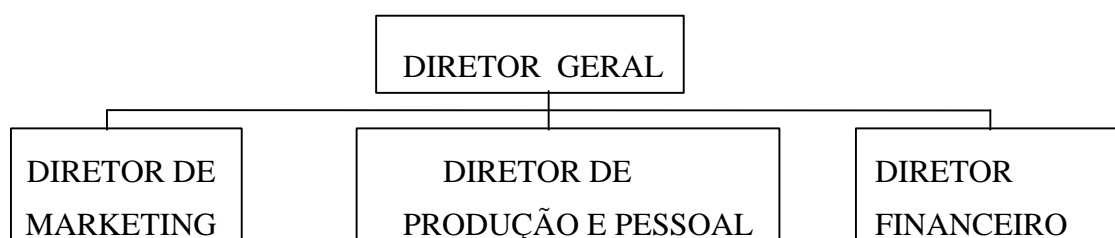


FIGURA 6.9 - Modelo de organização adotado no GI-EPS
Fonte: GI-EPS Manual do Jogador

O modelo do jogo prevê divisão das tarefas de gestão da empresa entre os integrantes da equipe. A cada um dos indivíduos cabe um conjunto de atividades específicas relacionadas com o cargo de diretoria da empresa que assumiu, relacionados na figura 6.9.

Existem três tipos de mercado: o situado na região da empresa, outro fora da região da empresa, mas pertencente a outra, e um mercado externo, maior. Um custo adicional é atribuído ao produto vendido fora da região da empresa.

Os participantes recebem, a cada período (1 período corresponde a um trimestre), um relatório confidencial, um quadro comparativo do desempenho de todas as empresas e um jornal, a partir da análise destas informações, os participantes tomam decisões sobre:

- investir em propaganda;
- preços dos diferentes mercados;
- investimento em aumento da capacidade produtiva;
- aplicação do mercado financeiro
- prazos de pagamento, desconto para pagamento a vista;
- compras de matéria prima, prazo de pagamento;
- compra de informações;
- contratação e demissão de empregados;
- horas extras, segundo turno;
- salários.

6.3.2.2 – A dinâmica do GI-EPS

O processo do jogo GI-EPS é essencialmente participativo com elevado grau de comunicação entre o animador e as equipes que administram as empresas. Na figura 6.10 ilustra-se o fluxo de informações que circula entre o animador, que processa as decisões no GI-EPS e os jogadores ao longo de cada período do jogo. Inicialmente os participantes recebem o manual do jogador, o qual contém as regras e modelos necessários para as equipes tomarem decisões. Neste manual se encontram descrições do modelo tanto a nível teórico quanto a nível dos modelos matemáticos.

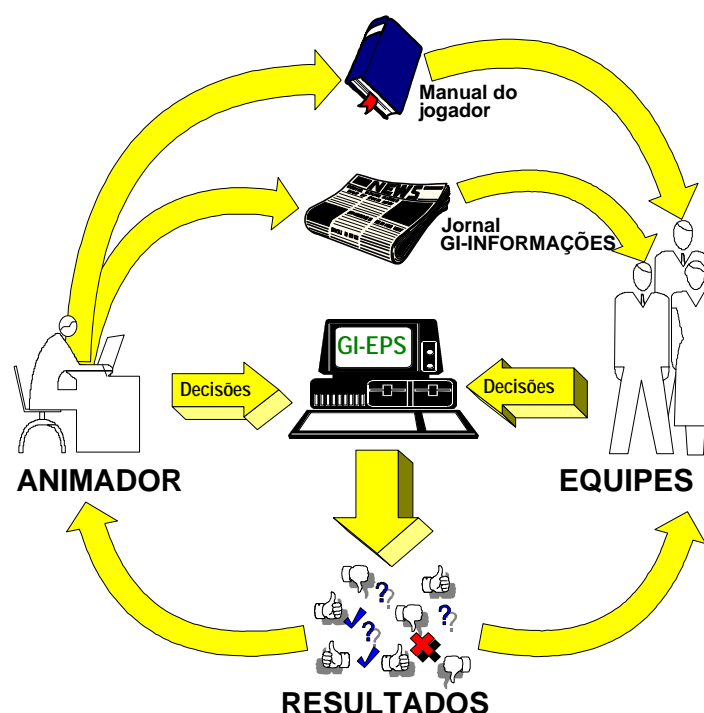


Figura 6.10 - Dinâmica do jogo GI-EPS.

Fonte: GI-EPS Manual do Jogador

A familiarização prévia dos treinandos com este material é indispensável pois ao longo da aplicação do modelo, são simulados diversos períodos nos quais deverão ser tomadas múltiplas decisões. Estas decisões deverão ser determinadas em função das regras, dos modelos matemáticos implementados e dos objetivos das equipes. Estas decisões darão origem aos resultados do período que serão informados através de relatórios contábeis, financeiros e de avaliação que são gerados após o processamento das decisões do animador e das empresas.

Após a leitura do manual, a realização de uma simulação da simulação, ou seja realiza uma jogada de aquecimento, contribui visivelmente para a motivação dos alunos uma vez que diminui o número de incertezas. Atualmente (DETTMER, 2001) acredita que o desenvolvimento manual de exercícios de projeção utilizando apenas uma calculadora eletrônica e as referências sobre o jogo permite um contato mais efetivo com o modelo, auxiliando no seu entendimento. No caso do GI-EPS existem quatro itens detalhados por

Dettmer (2001) para ajudar os alunos no processo de tomada de decisão, seja para treiná-lo, seja para apoiá-lo:

- [D, 2001] O questionário sobre o manual: este é o recurso mais antigo em uso no modelo GI-EPS e provém da implementação original. O objetivo deste questionário não é extrair respostas corretas dos alunos, mas sim levá-los a procurar informações no manual, ajudando-os a conhecer a documentação, e prover um motivo para discutir com o grupo sobre o modelo. Nesta discussão resolvem-se as questões mas o animador estimula a reflexão sobre o modelo debatendo ou comentando aspectos relacionados com as respectivas perguntas. É preferível que os alunos já venham para a sala de aula com os questionários respondidos, pois assim, o animador terá maiores chances de que os alunos terão lido a documentação do jogo.
- [D, 2001] O exercício do jogo dos 7 erros: a comunicação das decisões das equipes para o animador é feita através de uma folha de decisões. Estas decisões estão sujeitas a uma série de restrições e limitações inerentes as regras dos modelos ou a características particulares de uma dada aplicação. Esta dependência e o preenchimento manual da folha de decisão são duas fontes de possíveis erros na hora de consolidar a folha de decisões. Utilizando como suportes o manual do jogador e o jornal do primeiro período, este exercício apresenta para as equipes uma folha de decisões previamente preenchida que deve ser confrontada com os documentos mencionados anteriormente. Neste confronto, o aluno deve identificar os erros e inconsistências existentes com o objetivo de evitar que estes problemas reapareçam durante a aplicação. Um detalhe importante é a utilização do jornal da primeira jogada como base para o exercício. Ele é um dos pontos de apoio do jogo e sua cuidadosa leitura é indispensável para o bom desempenho. Ao propor que seja utilizado o jornal do primeiro período da simulação como material de apoio para o exercício, ganha-se tempo de duas maneiras: i) quando o aluno vai realmente trabalhar ele já terá empenhado tempo na sua leitura e, ii) ele já deverá ter eliminado eventuais dúvidas de interpretação, podendo canalizar a sua atenção no processo de tomada de decisão de forma mais focada.
- [D, 2001] A projeção para o período 2, preencher as lacunas: este exercício parte de um conjunto específico de relatórios que cria para os alunos um ambiente de desafio. Uma generalização do esquema adotado no GI-EPS pode ser descrita como segue, supondo um modelo no qual as informações circulam no formato relatórios

de desempenho/folhas de decisão. Para executar este exercício cada equipe recebe um pacote de relatórios. Este pacote simula a primeira rodada de um jogo qualquer e é composto por: i) relatórios de inicialização, ii) folha de decisões já preenchida, iii) relatórios com os resultados do processamento destas decisões. Os relatórios de resultados são incompletos e o objetivo do exercício é preencher as lacunas deixadas utilizando os relatórios de inicialização, a folha de decisões e o manual do jogador. O objetivo real é familiarizar os alunos com a documentação do jogo, suas regras e fornecer um exemplo de rotina de trabalho.

- [D, 2001] O guia para tomada de decisão: ele foi desenvolvido antes dos exercícios comentados acima. Nas primeiras aplicações a apresentação do modelo era de certa forma pobre se comparada com os recursos disponíveis hoje. Os animadores apresentavam em uma aula convencional o modelo e aplicavam o questionário descrito acima. Normalmente o primeiro período de tomada de decisão que se seguia era um tatear no escuro. Sem prática nenhuma, sem ter no que se fundamentar os alunos não sabiam por onde iniciar. O primeiro formato utilizado para este guia foi um conjunto de transparências utilizado pelo animador para dar suporte ao desenvolvimento de um exemplo. Nas aplicações realizadas o guia mostrou-se útil para os alunos e passou a ser incorporado ao manual dos jogadores, inserido no capítulo que se trata da tomada de decisão neste período.

As decisões do animador são informadas para as empresas através de um jornal, o GI-Informações, o qual por exemplo fornece o preço do módulo propaganda, apresenta a conjuntura econômica, etc.; este é fornecido para as empresas juntamente com os relatórios do período. Estas decisões, as regras e as informações dos relatórios são utilizados como ponto de partida para a tomada de decisões para o período seguinte. As decisões das empresas são informadas para o animador em um formulário específico denominado folha de decisão e é necessário que todas as empresas entreguem suas decisões para o animador possa processar a simulação.

O processo de tomada de decisão demanda tempo assim como a digitação, processamento e impressão dos resultados obtidos. Em geral observa-se no mínimo um dia de espera entre a entrega de um conjunto (folha) de decisões e a devolução dos relatórios contendo os resultados da simulação.

Na entrega destes resultados o animador comenta fatos relevantes ocorridos no período e participa como um consultor de pelo menos uma parte das discussões referentes as decisões do período seguinte. Nestas intervenções o animador pode ajudar as empresas localmente buscando sempre mostrar o mecanismo, o como e o porque, do erro ou acerto cometido, da pertinência ou não de determinada projeção. O objetivo é mostrar as implicações dos atos.

Na finalização, as equipes, desejarão ser avaliadas de forma definitiva e receber do animador uma análise global de seu desempenho. Porém, na metodologia de uso do modelo GI-EPS, se instituiu uma variante chamada de assembléia geral. Na assembléia geral adota-se um procedimento com características e objetivos específicos.

Dettmer, 2001 descreve:

Ao final do jogo as empresas devem apresentar, para uma platéia de acionistas, um relatório de suas atividades. A apresentação deve se adequar aos seguintes critérios: i) especificar como foi a forma de trabalho da equipe, ii) como se deu o seu desempenho em termos dos objetivos até o momento, iii) estratégias para o futuro e, iv) destacar pontos positivos da administração quando possível. Além destes itens, que devem ser contemplados no conteúdo do relatório, ele deve ser elaborado dentro de uma ótica positiva, aonde os alunos/empresários devem se preocupar em ‘vender a empresa’, pedidos de desculpas por erros cometidos, seções de justificação não cabe neste modelo de assembléia, o passado não pode ser recuperado. Sendo uma assembléia de acionistas, a apresentação do relatório se dá em público e de um modo formal, levando um ou mais interlocutores à frente de uma platéia. Os interlocutores são os administradores das empresas virtuais e os acionistas da platéia os demais colegas/administradores virtuais. Os diretores que se apresentam são avaliados pelos acionistas, podendo e devendo ser questionados. O modelo implicitamente cria, no momento da apresentação, uma oportunidade de auto avaliação das empresas e uma oportunidade das empresas avaliarem umas as outras. Dois pontos importantes podem ser explorados:

- Para diluir o efeito da avaliação exclusiva por parte do animador, que pode criar atritos, e discussões improdutivas a respeito dos critérios adotados.
- Para motivar debates pois os alunos têm três desafios a serem cumpridos: i) falar em público, ii) fazer uma boa apresentação (ser bem avaliado) e, iii) avaliar os concorrentes (ser justo).

As apresentações são estimulantes uma vez que existe um jogo, novamente, entre os papéis que os alunos representam, ora eles são empresa em apreciação, ora eles são acionistas apreciando. Estes acionistas são altamente qualificados uma vez que também eles são administradores. Este fator, que de certa forma limita fantasias da parte de quem apresenta, aliado ao fato de

que a competição entre as equipes não arrefece de todo com o término das fase cíclica, contribui para tornar estas discussões muito produtivas.

CAPITULO VII

7 - CBT ANÁLISE TRANSACIONAL

Neste capítulo serão apresentadas as características do modelo, os requisitos necessários de hardware e software para a utilização mais apropriada do CBT, os programas de softwares utilizados no desenvolvimento do modelo proposto, bem como a estrutura e o detalhamento de cada um dos módulos elaborados neste modelo.

7.1 CARACTERÍSTICAS DO MODELO

Ao desenvolver um modelo de software multimídia com uma linguagem (ferramenta) de autoria entre as características principais pode-se destacar as seguintes:

- a facilidade de navegação do usuário proporcionada pela interface simples e clara;
- alta interação com a internet;
- vasto conteúdo (textos) inserido no CD-ROM;
- grande quantidade de imagens;
- acompanhamento completo dos passos que o usuário traçou durante o uso do CBT;
- não linearidade durante a navegação no CBT;
- uso coerente das cores na interface.

7.2. REQUISITOS DO CBT

Para a execução deste CBT é necessário os seguintes recursos em termos de hardware e software:

Hardware mínimo:

- Microcomputador Pentium 100;
- Drive de CD-ROM 8X;
- Memória de 16 Mbytes;
- Hard Disk com 130 Mbytes livres;
- Placa de som.

Software:

- Windows 95 ou superior;
- Adobe Acrobat Reader;
- Netscape ou Internet Explorer (Internet).

Para o uso completo do CBT, é necessário que o usuário tenha um modem com acesso à Internet, pois assim, poderá utilizar todos os recursos que este CBT oferece. Caso o usuário não possua este recurso de hardware, isto não o impedirá de utilizar o CBT, só que as opções de navegação na Internet não funcionarão.

7.3 SOFTWARE UTILIZADO

Para o desenvolvimento deste CBT foi utilizado o software Macromedia Flash MX 2004. O Macromedia Flash MX 2004 é um programa de autoria multimídia que integra animações, som, imagens, vídeos em um único ambiente de criação. O programa possibilita a criação de apresentações multimídia para múltiplas plataformas e conteúdos ricos para web.

7.4 ESTRUTURA DO SOFTWARE

A seguir serão detalhados os módulos que apresenta o CBT Análise Transacional, conforme a figura 7.1, onde está ilustrado a Estrutura Geral.

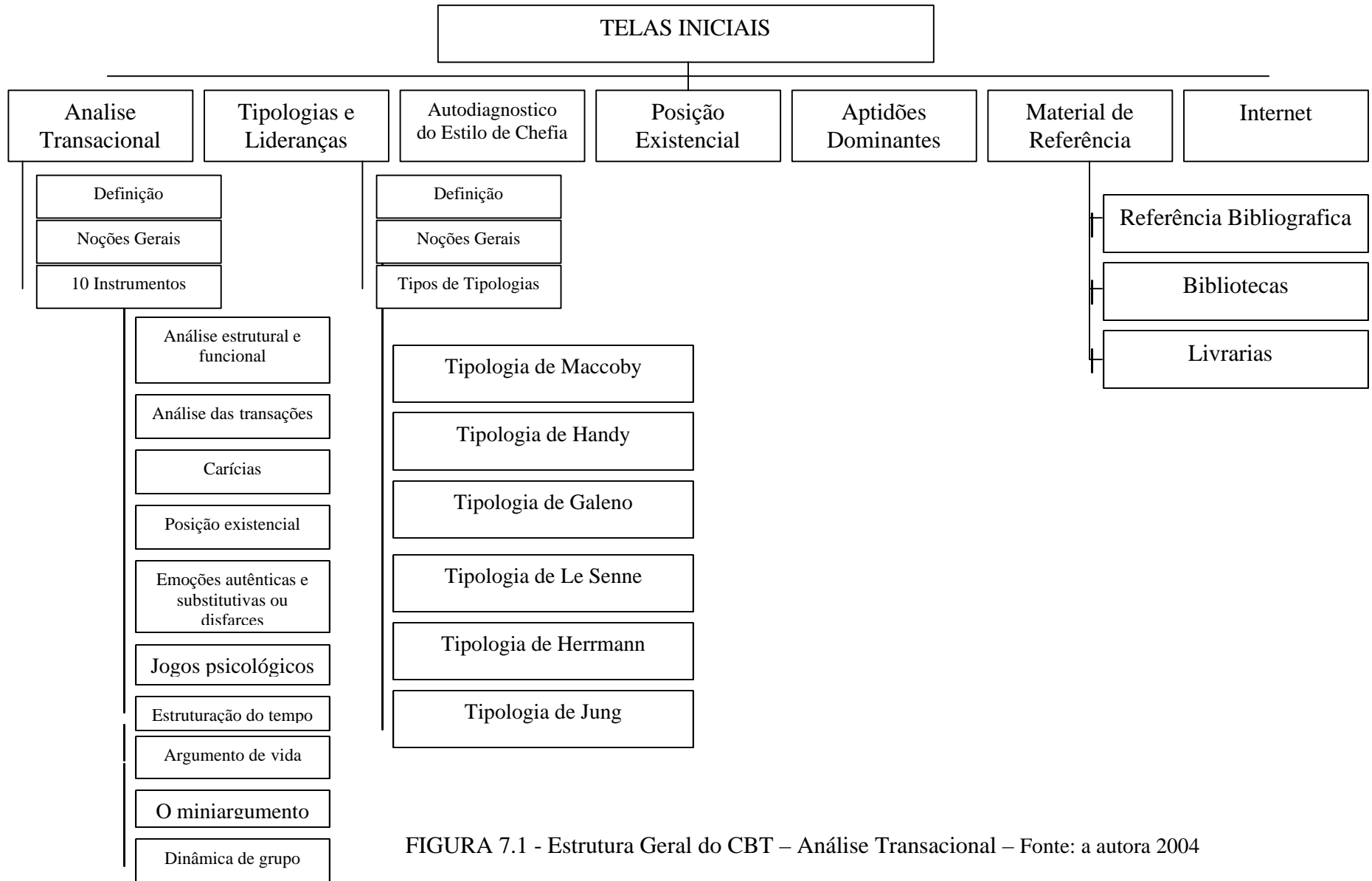


FIGURA 7.1 - Estrutura Geral do CBT – Análise Transacional – Fonte: a autora 2004

7.4.1 – Telas Iniciais

Ao executar o CBT Análise Transacional as primeiras telas que aparecem têm a função de um primeiro contato com a interface desenvolvida para este CBT. A primeira tela surge com uma imagem e em destaque o título “CBT – ANÁLISE TRANSACIONAL”, que tem como função ilustrar uma citação da AT que diz “Nós nascemos príncipes e princesas, mas os erros educacionais nos transformam em sapos.” – Eric Berne. Após isto, há uma tela de apresentação do CBT pela autora, com os objetivos do desenvolvimento do trabalho, o qual pode se ler seguir:

“Consideremos o CBT que usará como um divertimento. Mais não se engane. Com uma observação mais atenta descobrirá que ele vai muito além disso.

Meta imediata e realista pode ser um uso pelo usuário que englobe diferentes abordagens de um tema tão atraente como a Análises Transacional focalizada na liderança.

Convido-o a eventuais digressões, contestações e até ceticismo posto que podem ser posições construtivas. Ofereço-lhe informações interessantes e inspiradoras. Gostaria que fosse um pano de fundo para uma viagem através dos aspectos gerais, fascinantes, contraditórios, corriqueiros, múltiplos e transcendentais do pensamento humano.

Boas descobertas e bom divertimento enquanto participar desta jornada.”

Após esta apresentação pode-se clicar no botão “Avançar” e ir para o **Menu Principal** onde serão realizadas as escolhas de que módulos consultar, os quais podem ser observados na figura 7.1.

Utilizou-se como cor de fundo em todas as telas o amarelo texturizado e a cor azul para a área de título da tela, caixas de texto e para a barra de navegação. Esta combinação é muito utilizada em publicidade e identidades visuais como os documentos e layouts do Banco do Brasil, Correios, cartão de crédito Visa, entre outras empresas.

A cor de fundo amarelo sol com textura em formato de raios de sol, têm o objetivo de “energizar” e “iluminar” o caminho da educação na ^a T., e assim como o raio do sol é indispensável para a vida, espera-se que este software tenha o poder de o conteúdo deixar contribuições que auxiliem aos usuários a aumentar a eficácia e eficiência no âmbito profissional e pessoal.

7.4.2 – Analise Transacional

Este módulo apresenta os principais conceitos para o entendimento da Analise Transacional, sua definição e generalidades. Dez instrumentos conforme Figura 7.2 são detalhados através da sequência de 10 itens, os quais estão apresentados e descritos no Capítulo 3.

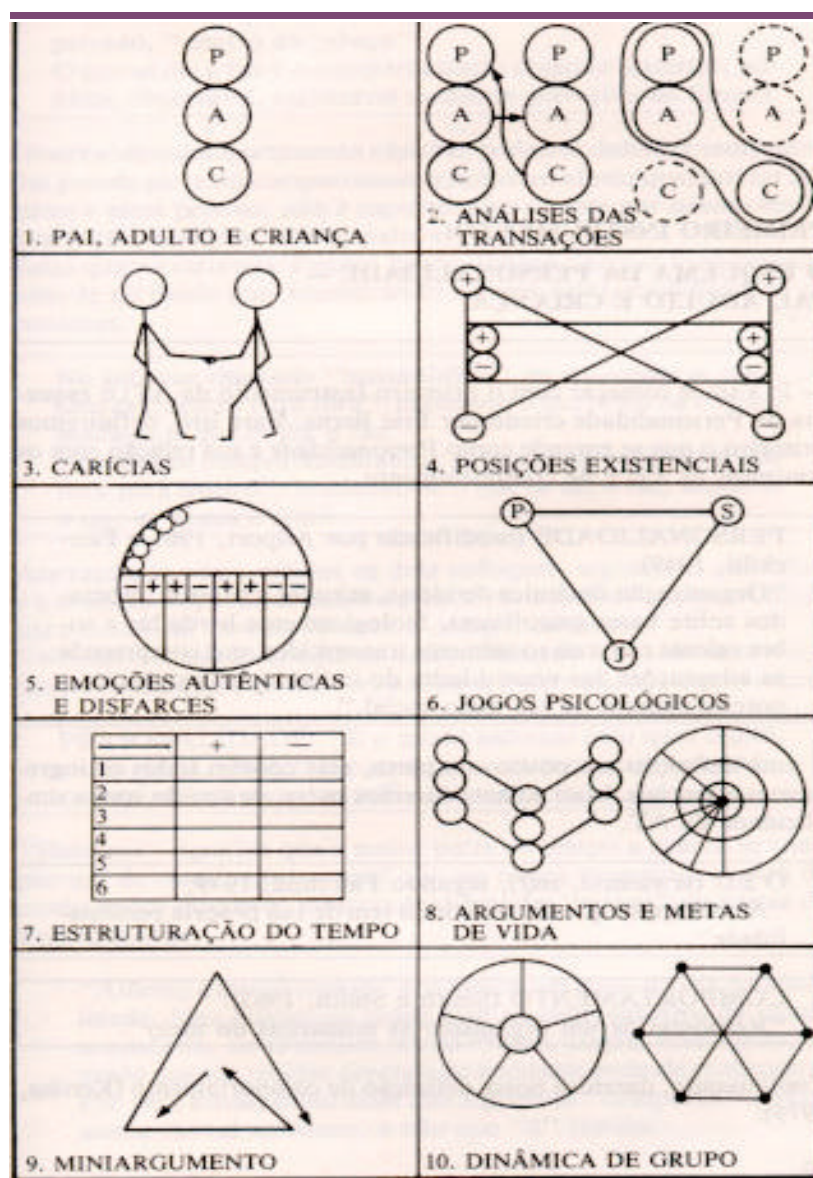


FIGURA 7.2 – Os 10 Instrumentos da AT – Fonte: Kertész, 1987 (p. 21)

7.4.3 – Tipologias e Lideranças

Este módulo, descrito no Capítulo 4 deste trabalho, apresentará uma descrição das diversas tipologias funcionais as quais podem ser observadas na figura 7.3.

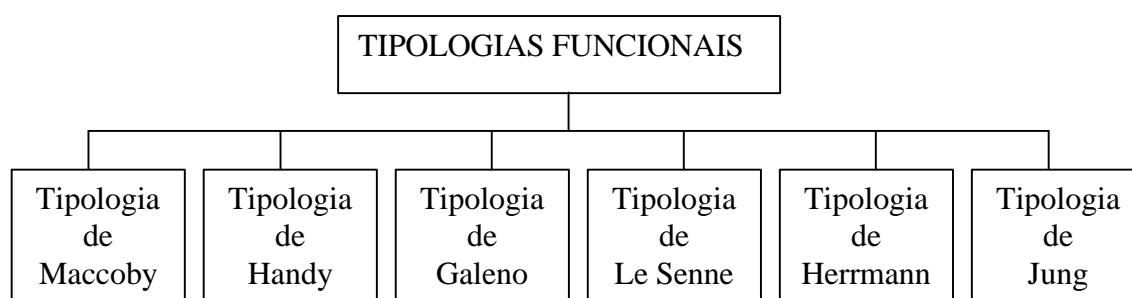


FIGURA 7.3 – Tipologias Funcionais

Fonte: a autora 2004

7.4.4 – Módulo Autodiagnóstico do Estilo de Chefia

Este módulo é formado por 12 questões que deveram ser respondidas pelo usuário para obter informações sobre seu estilo e versatilidade de comando no cargo de chefia que freqüentemente aplica sobre seus subordinados, assim, como a análise do resultado que será apresentada conforme as respostas.

7.4.4.1 – Questões

A seguir apresentam-se as 12 questões que representam possíveis situações em que se pode encontrar o usuário na função de chefia que exerce e as alternativas de respostas. As 12 situações a serem analisadas neste módulo, foram extraídas da dissertação de mestrado Pereira, 2000.

Situação 1

Você vinha manifestando cordialidade e preocupação para com o bem-estar dos seus subordinados, os quais vinham retribuindo com um alto nível de produtividade. De repente, eles deixaram de reagir favoravelmente à maneira como você os trata e a produtividade passa a cair rapidamente.

Como você agiria diante desta situação?

- a) Eu insistiria na padronização das rotinas e na necessidade de execução das tarefas.
- b) Eu me colocaria à disposição para discutir informalmente com o grupo, mas não insistiria.
- c) Eu conversaria com os meus subordinados e depois estabeleceria as metas.
- d) Decidiria não intervir.

Situação 2

Você vem tomando as precauções necessárias para que todos os seus subordinados mantenham-se constantemente a par dos seus deveres e responsabilidades. Os resultados alcançados pela sua equipe estão em franca ascensão.

Como você agiria diante desta situação?

- a) Eu estabeleceria um relacionamento cordial com os meus subordinados, mas me certificaria de que eles continuassem conscientes dos seus deveres e responsabilidades.
- b) Não tomaria providência alguma.
- c) Faria com que os meus subordinados percebessem que eu os valorizo e conto com eles.
- d) Eu insistiria na importância dos prazos e das tarefas.

Situação 3

Você costuma deixar os seus subordinados à vontade para resolver os problemas, mas eles não conseguem solucionar um deles. O desempenho e as relações interpessoais do grupo têm sido bastante satisfatórios.

Como você agiria diante desta situação?

- a) Eu envolveria os meus subordinados no problema e participaria da solução com eles.
- b) Deixaria por conta dos meus subordinados.
- c) Eu agiria com rapidez e firmeza para mudar o curso dos acontecimentos.
- d) Eu encorajaria o grupo a trabalhar no problema, e me colocaria à disposição para o que fosse necessário.

Situação 4

Os seus subordinados vêm pensando em introduzir uma mudança na rotina. Eles vêm mantendo bons padrões de eficiência e são sensíveis às necessidades de mudança.

Como você agiria diante desta situação?

- a) Eu permitiria que o grupo introduzisse aquela mudança. Não exerceria pressão.
- b) Eu determinaria se iria haver mudança ou não, e a forma como seria executada.

- c) Daria autonomia ao grupo para decidir os seus próprios rumos.
- d) Aproveitaria a sugestão do grupo, mas eu é quem autorizaria a mudança.

Situação 5

Os seus subordinados vêm reduzindo a produtividade nos últimos meses. Ninguém tem se preocupado muito em cumprir as suas metas. Há tempos atrás, uma determinação de funções foi útil para o grupo. Contudo, é necessário "cobrar" o pessoal constantemente para que suas tarefas sejam executadas dentro dos prazos.

Como você agiria?

- a) Daria autonomia ao grupo para decidir os seus próprios rumos.
- b) Eu aproveitaria as sugestões do grupo, mas me certificaria de que os objetivos seriam atingidos.
- c) Eu determinaria as metas dos meus subordinados e depois acompanharia a sua execução.
- d) Permitiria, que o grupo participasse da fixação das próprias metas. Não exerceria pressão.

Situação 6

O executivo a quem você sucedeu era excessivamente rígido e autoritário. Seus subordinados vinham mantendo bons padrões de desempenho. Você deseja preservar o mesmo nível de produtividade, mas também deseja tornar o ambiente mais humano.

Como você agiria diante desta situação?

- a) Faria com que os meus subordinados percebessem que eu os valorizo e conto com eles.
- b) Eu insistiria na importância dos prazos e das tarefas.
- c) Decidiria não interferir.
- d) Eu faria o grupo participar dos problemas, mas me certificaria de que os objetivos seriam atingidos.

Situação 7

Você está planejando mudanças de grande profundidade. Os seus subordinados tem feito sugestões quanto as mudanças necessárias. Eles vêm demonstrando versatilidade de atuação no dia-a-dia.

Como você agiria diante desta situação?

- a) Eu determinaria a mudança e supervisionaria criteriosamente a sua execução.
- b) Eu persuadiria meus subordinados a aprovar a mudança, mas deixaria que eles organizassem a sua execução.

- c) Eu seria receptivo às sugestões de mudança, mas manteria o controle da sua execução.
- d) Evitaria confrontos. Não interferiria.

Situação 8

Você sente uma certa insegurança em relação aos seus subordinados, e acha que o que está faltando é uma atitude mais diretiva de sua parte. Entretanto, a produtividade dos seus subordinados é bastante boa e o relacionamento entre eles é plenamente satisfatório.

Como você agiria diante desta situação?

- a) Não interferiria.
- b) Eu discutiria a situação com os meus subordinados e depois providenciaria as mudanças que fossem necessárias.
- c) Eu tomaria providências para que os meus subordinados se mantivessem dentro de normas bem definidas.
- d) Eu tomaria cuidado para não exercer pressão excessiva, pois poderia prejudicar o relacionamento com os meus subordinados.

Situação 9

Você foi designado por seu superior para coordenar um grupo de trabalho incumbido de apresentar recomendações para mudança. Este trabalho, entretanto, está bastante atrasado. O grupo não tem metas bem definidas. Nas reuniões, além da baixa frequência, prevalece um clima de conagração social. Contudo, o grupo possui as qualificações necessárias para colaborar no projeto.

Como você agiria diante desta situação?

- a) Deixaria por conta do grupo.
- b) Eu aproveitaria sugestões do grupo, mas me certificaria de que os objetivos seriam atingidos.
- c) Eu determinaria as metas dos meus subordinados e depois supervisionaria a sua execução.
- d) Eu permitiria que o grupofixasse as suas próprias metas. Não exerceria pressão.

Situação 10

Os seus subordinados, em geral aptos a assumir responsabilidades, não estão reagindo bem aos novos padrões de desempenho que você estabeleceu recentemente.

Como você agiria diante desta situação?

- a) Eu permitiria que o grupo determinasse os seus próprios padrões de desempenho. Não exerceria pressão.
- b) Eu insistiria nos novos padrões já estabelecidos e supervisionaria rigorosamente o desempenho do grupo.
- c) Evitaria confrontos, não exerceria pressão.
- d) Eu aproveitaria as sugestões do grupo, mas me asseguraria de que os novos padrões seriam atingidos.

Situação 11

Você foi promovido a um novo cargo. O seu antecessor era um executivo que procurava não se envolver nos assuntos dos seus subordinados, os quais vinham desencumbindo-se de forma bastante adequada. As relações entre eles são boas.

Como você agiria diante desta situação

- a) Eu tomaria providências para que os meus subordinados se mantivessem dentro de normas bem definidas.
- b) Eu faria o grupo participar das decisões e estimularia as boas contribuições.
- c) Discutiria com o grupo o seu desempenho e depois verificaria a necessidade de adotar novos procedimentos.
- d) Continuaría deixando o grupo à vontade.

Situação 12

Os seus subordinados apresentam as qualificações adequadas às funções que exercem. Contudo, informações recentes revelam a existência de certas dificuldades entre eles. Trata-se de um grupo com uma invulgar folha de serviços, que vem atingindo as suas metas a curto e a longo prazo. Durante o ano passado a equipe trabalhou em harmonia.

Como você agiria diante desta situação?

- a) Eu tentaria junto aos meus subordinados a iniciativa que me parecesse mais indicada, e depois verificaria a necessidade de novas providências.
- b) Daria autonomia ao grupo para que resolvesse sem qualquer interferência.
- c) Eu agiria com rapidez e firmeza para mudar o curso dos acontecimentos.
- d) Eu me colocaria à disposição do grupo para discutir o assunto, mas tomaria cuidado para não melindrar as relações existentes.

7.4.4.2 – Análise das Respostas

Para tabular os dados da amplitude do estilo aplicado pelo chefe o programa somará as letras que foram assinaladas na mesma coluna em cada uma das situações apresentadas para análise, assim determinando o percentual de utilização de cada quadrante (sub colunas), como os estilos básicos de liderança, conforme tabela apresentada na figura 7.4.

Os números de subcolunas correspondem aos números dos quadrantes do modelo de liderança:

Sub-coluna (1) – as opções de ação alternativa descrevem o Quadrante 1

(Comportamento de Alta tarefa/Baixo Relacionamento)

Sub-coluna (2) - as opções de ação alternativa descrevem o Quadrante 2

(Comportamento de Alta tarefa/Alto Relacionamento)

Sub-coluna (3) – as opções de ação alternativa descrevem o Quadrante 3

(Comportamento de Baixa tarefa/Alto Relacionamento)

Sub-coluna (4) - as opções de ação alternativa descrevem o Quadrante 4

(Comportamento de Baixa tarefa/Baixo Relacionamento)

		Amplitude do Estilo – Ações Alternativas			
SITUAÇÕES	1	A	C	B	D
	2	D	A	C	B
	3	C	A	D	B
	4	B	D	A	C
	5	C	B	D	A
	6	B	D	A	C
	7	A	C	B	D
	8	C	B	D	A
	9	C	B	D	A
	10	B	D	A	C
	11	A	C	B	D
	12	C	A	D	B
Sub Colunas		1	2	3	4
Qtidade Total					

FIGURA 7.4 – Tabulação do gabarito das situações em relação à Amplitude do Estilo do

Chefe – Fonte: Pereira, 2000

Para processar os dados o programa verificara a quantidade total das 4 sub colunas e ira transferir os valores para a area intermediaria na figura 7.5, assim se saberá o percentual em cada quadrante.

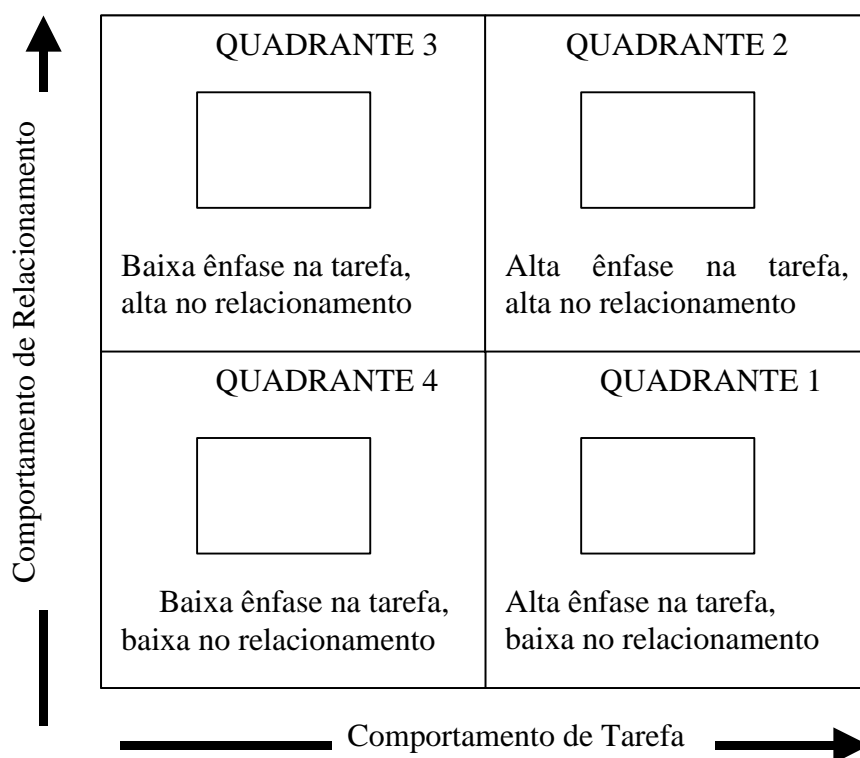


FIGURA 7.5 –Percentual de acertos do usuário em cada um dos Quadrantes

Fonte: Adaptado Hersey & Blanchard, 1986

Assim, ao concluir as 12 questões apresentadas no item 7.4.4.1 acima, serão analisadas a quantidade que cada quadrante foi assinalado pelo usuário, então, o modelo comentará as respostas.

7.4.4.3 – Comentário às Respostas: Cada chefe têm seu próprio estilo

Segundo Vecchio, (1977) o estilo de cada chefe dependerá, basicamente do estilo da estrutura de sua personalidade, de seu estado do ego dominante. Podem-se esquematizar cinco Estilos de Chefia segundo Szenészi apud Maluf e Silva (1994) Gerente Acomodado – Dependente, Gerente Pseudo-Motivado, Gerente Autoritário-Controlador, Gerente Desesperado e Gerente Realista.

Segundo Hersey e Blanchard (1986) no Quadrante 1 encontram-se as pessoas “eu não sou, você não é OK”. No Quadrante 2 podem-se enquadrar as pessoas “eu não sou OK, você é OK”. No Quadrante 3 encontram-se as pessoas “eu sou OK, você não é OK”. Finalmente no Quadrante 4 encontram-se as pessoas “eu sou OK, você é OK”.

Pode-se observar na figura 7.6 que os usuários que tiverem dominância no Quadrante 1, ou seja, que tiverem atingido um índice superior a 40% no Quadrante 1, o programa exibira a mensagem do gerente desesperado. Os usuários que tiverem dominância no Quadrante 2, ou seja, atingido índice superior a 40% neste Quadrante, receberam a mensagem do Gerente Acomodado – Dependente. Os usuários que tiverem dominância no Quadrante 3, ou seja, atingido índice superior a 40% receberam a mensagem do Gerente Autoritário – Controlador. Os usuários que tiverem dominância no Quadrante 4, ou seja, atingido índice superior a 40% receberam a mensagem do Gerente Pseudo-Motivado. Por último, os usuários que não apresentarem nenhuma dominância, ou seja, apresentar índices percentuais relevantes nos quatro quadrantes (entre 20% e 40% em todos os quadrantes) receberam a mensagem do Gerente Realista. Outros casos verificar matriz apresentada no apêndice I. Desta forma foram unificados os estudos de referencia de Hersey e Blanchard (1986) e Szenészi apud Maluf e Silva (1994)

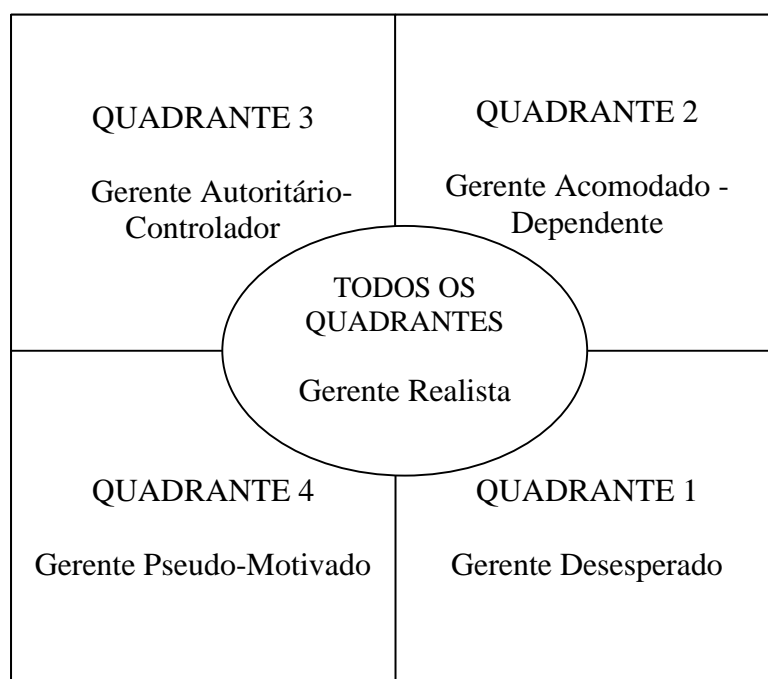


FIGURA 7.6 – Curral das Chefias perante as decisões dos usuários

Fonte: a autora, 2004

A Posição existencial de um indivíduo ou uma organização pode ser classificado pelo seguinte quadro de transações.

TIPO	EU	OUTRO	COMENTARIO
REALISTA	+ -	+ -	Adulto funcionando
DEPRESSIVA	-	+	CS não OK
PARANOIDE	+	-	PC -, PC - salvando a CR -
MANIACA	+	+	CL -, PN -
NIILISTA	-	-	Criança Adaptada negativa

VOCE OK

AFASTAR-SE DE SEGUIR COM

EU NOK EU OK

A NENHUMA PARTE LIBERTAR-SE DE

VOCE NOK

Szenészi propõe a seguinte descrição de estilos gerenciais baseado nessa classificação.

1) Gerente Acomodado - Dependente

O Gerente Acomodado parte de uma posição existencial Eu Não estou OK (NOK); você está OK (OK). (Depressivo)

Logo tudo o que parta do mundo exterior tem prioridade sobre suas próprias opiniões:

- As normas da organização são encaradas como obrigações que devem ser obedecidas.
- Desiste do processo decisório em favor de outros.
- Quando há um conflito, afasta-se.
- Usa a acomodação ou a submissão como métodos.
- Preocupa-se em agradar os subordinados.

2) Gerente Autoritário-Controlador

O Gerente Autoritário-Controlador parte do princípio que ele está OK e que o resto da organização não está OK (Paranóico).

Só ele decide, os outros são incapazes de decisões corretas

- Quando há um conflito tenta se livrar da outra parte. Mantém suas opiniões.
- Gosta de fazer normas para os outros cumprirem.
- Usa a persuasão a ameaça e o controle como métodos.
- Prioridade para as tarefas
- etc.

3) Gerente Pseudo-Motivado

O Gerente Pseudo-Motivado parte de uma posição existencial Eu estou OK (OK); você está OK (OK). (Maníaco)

Logo tudo o que parta do mundo exterior é exatamente o que ele sempre pensou (vaquinhas de presépio)

- As normas da organização são encaradas como o supra sumo do bom senso, como pode alguém duvidar da sua perfeição?
- As decisões são sempre as do chefe imediato (símbolo da organização)
- Quando há um conflito, toma o lado da organização.
- Usa a 'lei' como método.
- Preocupa-se em agradar os superiores.

4) Gerente Desesperado

O Gerente Desesperado parte do princípio que ele e o resto da organização não está OK (Niilista).

- Aceita as decisões tomadas pelos outros. Afinal, que diferença faz? Estão sempre erradas mesmo.
- Quando há um conflito se afasta. Para que tentar resolver. Não tem solução mesmo?
- Os outros que decidam se devem ou não cumprir as normas.
- Usa a desesperança como método .É ruim e não pode mudar. Faça o que bem entender.
- Prioridade para a situação. Age por crise, sempre de forma passiva e reativa.
- etc.

5) Gerente Realista

O Gerente Realista parte de uma posição existencial Eu as vezes estou OK (OK), as vezes não (NOK); a organização as vezes está OK (OK), as vezes não (NOK). (Realista)

- As normas da organização são encaradas como algo em contínuo processo de aperfeiçoamento.
- As decisões são tomadas em conjunto, sem que haja omissão de sua responsabilidade pela decisão final. Quanto mais pessoas eu ouvir maior a probabilidade de eliminação da subjetividade.
- Quando há um conflito, participa com o seu adulto, somando informações e buscando uma solução de compromisso.
- Usa Carícias Quentes como método para aumento da produtividade.
- Preocupa-se com o bem estar da organização, consciente de que esta, em geral, se confunde com as dos seus subordinados.

7.4 5 – Módulo Posição Existencial

Neste módulo o usuário terá 11 questões para responder. Ao final das respostas o software apresentará qual é a posição existencial que se encontra o usuário segundo a Análise Transacional e a relação desta com a Liderança Situacional.

7.4.5.1 – Questões

A seguir apresentam-se as 11 questões que corresponderam a situação existencial mais freqüente no usuário. As 11 questões a serem analisadas neste módulo, foram extraídas Vecchio, 1977.

1 – Quando não me sinto bem com alguma pessoa num grupo, minha tendência é:
(marque com um X no quadrinho, o que esteja mais perto do que você costuma fazer)

- a) Fazer algo para continuar junto com o grupo
- b) Livrar-me dela, deixá-la fora, e eu ficar no grupo
- c) Separar-me do grupo e ir embora
- d) Não tomar decisão alguma

2 – A frase que reflete meu estado de ânimo mais freqüente é:

- a) Sinto-me bem comigo e com os outros.
- b) Não podem fazer-me isto. Eles estão errados.
- c) Comigo acontece sempre algo errado
- d) Para mim tudo é sofrimento e chateação.

3 – O meu mandato básico é:

- a) Vive, sê feliz, triunfa
- b) Não sintas, quando estiveres nervoso não consigas expressar o que sentes.
- c) Não penses, quando estiveres nervoso não consigas expressar o que pensas, sê confuso.
- d) Não vivas, destrói-te, suicida-te.

4 – Quando acontece alguma coisa errada:

- a) Não me deprimos quando erro, nem fico eufórico quando percebo que não fui eu quem errou.
- b) Culpo aos outros.
- c) Fico envergonhado, me confundo ou me deprimos.
- d) Fico desesperado e não encontro saída alguma.

5 – Qual destas frases se ajusta mais ao que eu penso?

- a) A vida é linda e eu quero vivê-la
- b) A vida é perigosa. Não se pode confiar em quase ninguém.
- c) A vida é difícil. Custa muito conseguir as coisas.
- d) A vida é uma futilidade. Não vale a pena viver.

6 – Em minha vida de relação interpessoal:

- a) Não entro em competição. Faço minhas coisas e me sinto feliz.
- b) Luto e ganho dos outros. Sou mais forte.
- c) Tento lutar, mas geralmente os outros me vencem.
- d) Não luto, dou-me por vencido antes.

7 – Em meu relacionamento afetivo:

- a) Dou e recebo elogios autênticos.
- b) Não dou elogios, nem peço para recebe-los, ou então, dou elogios não autênticos.
- c) Faço coisas além das minhas possibilidades, para ganhar elogios não autênticos.
- d) Para que dar e receber elogios? Afinal tudo é igual.

8 – Quando sinto raiva, manifesto:

- a) Indignação
- b) Ressentimento (e espero para vingarme)
- c) Frustração (e fico triste)
- d) Passividade

9 – Frequentemente acho que:

- a) Cada um é responsável pelo que sente e pelo que faz.
- b) Eu posso fazer com que os outros se sintam mal ou bem.
- c) Os outros podem fazer com que eu me sinta mal ou bem.
- d) Ninguém pode fazer nada por mim. Nem eu mesmo.

10 – Seguidamente sinto medo:

- a) Adequado à situação.
- b) De perder o controle.
- c) De fracassar.
- d) De perder minha identidade.

11 – Sinto que durante minha vida, mais frequentemente:

- a) Recebi amor, aceitação e confiança.
- b) Fui carente de aceitação por parte dos outros.
- c) Não confiaram em minhas capacidades.
- d) Faltou-me amor por parte das pessoas que me rodeavam.

7.4.5.2 –Análise das Respostas

A resposta do questionário que o usuário receberá é conforme a letra que sinalizou, a que apresentar maior numero de respostas, corresponderá à sua posição existencial. Os usuários que tiverem atingido um índice superior a 40% numa das letras, apresentará dominância nela, recebendo a mensagem da posição existencial correspondente. Caso nenhuma letra apresentar índice superior a 40% a mensagem que o usuário receberá é “Faça o teste novamente”, pois como o usuário não apresentar um padrão não é possível identificar sua posição existencial. Para observar todas as opções possíveis de feedback ao usuário verificar apêndice II.

Onde:

- a) São OK-OK (+/+)
- b) São OK-NOK (+/-)
- c) São NOK-OK (-/+)
- d) São NOK-NOK (-/-)

Pode-se observar na figura 7.7, as pessoas com uma posição existencial “eu não sou OK, você não é OK” tendem a estar relacionados com o nível de maturidade Maturidade Baixa (M1) e conseqüentemente necessitam de direção e supervisão estrita. As pessoas que pensam: “eu não sou OK, você é OK” estão relacionadas com o nível de maturidade moderada baixa (M2) e conseqüentemente necessitam tanto de direção como de apoio sócio-emocional, elas gostam de ser dirigidas pelos líderes, pois pensam que estes são OK, mas também necessitam de um comportamento de relacionamento alto para ajuda-las a aumentar seus sentimentos de OK a respeito de si mesmas. As pessoas que pensam: “eu sou OK, você não é OK” tendem a estar relacionadas com o nível de maturidade Moderada Alta (M3), como estes indivíduos freqüentemente alimentam sentimentos não OK a respeito de si mesmos, tendem a necessitar de um comportamento de relacionamento alto da parte dos outros para que possam chegar a adquirir sentimentos de OK a respeito de si. Por ultimo, encontram-se pessoas com posição existencial “eu sou OK, você é OK”, estas tendem a enquadrar-se no nível de maturidade Alto (M4), pois são capazes de assumir responsabilidades, ficar por conta própria e pensar que elas e os outros estão bem.

As posições existenciais podem ser integrados à Liderança Situacional, conforme se pode observar na figura 7.7.

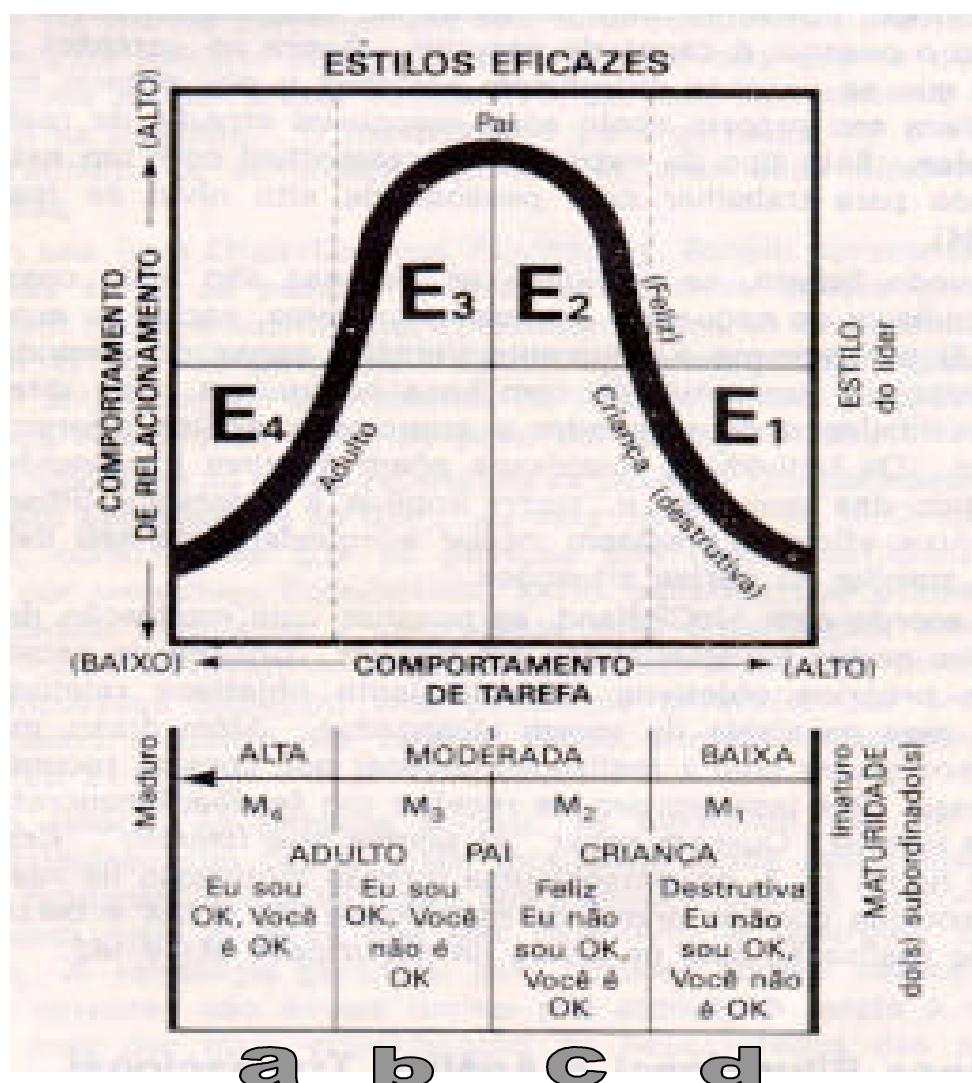


FIGURA 7.7 – Relação entre à Liderança Situacional, os estados do ego e as posições existenciais da análise transacional. - Fonte: Aadaptado Hersey e Blanchard, 1986 (p. 374)

Os três estados do ego na AT são Pai, Adulto e Criança. Num indivíduo onde o comportamento é provocado pelo estado do ego criança pode ser de criança destrutiva ou criança feliz. A criança destrutiva está relacionada com a maturidade baixa (M1) e consequentemente o estilo de liderança que é necessário usar com este estado de ego é o Determinar (E1), ou seja dar instruções específicas e supervisionar estritamente. Aqui é adequado o uso de poucos *strokes* (carícias), pois um apoio sócio-emocional excessivo, juntamente com alta estruturação, pode ser visto como permissividade e apoio do comportamento destrutivo.

Quando se trata com uma criança feliz, há uma passagem para a maturidade de baixa para moderada (M2) e por isso o estilo neste caso mais eficaz é Persuadir (E2), ou seja explicar as decisões tomadas e oferecer possibilidades de esclarecimento. Agora há necessidade de mais comunicações bilaterais, apoio sócio-emocional e flexibilidade de comportamento.

Numa pessoa onde o comportamento é determinado pelo estado de ego Pai pode ser de um Pai protetor ou de um Pai crítico. O Pai protetor está relacionado com Maturidade de baixa para moderada (M2) e por isso o estilo de liderança necessário para este estado do ego Pai é Persuadir (E2), onde qualquer definição de papéis ou estruturação deve ser feita com apoio. Um comportamento excessivamente orientado para a tarefa, sem um correspondente comportamento de relacionamento, pode dar ao Pai protetor a impressão de que a pessoa que tenta influenciá-lo não se interessa por ele e isso poderá levar seu estado de ego para o Pai crítico. Esta forma de estado de ego Pai tende a relacionar-se com o nível de maturidade de moderada a alta (M3), porque o estilo Compartilhar (E3) geralmente funciona melhor ao trabalhar com o estado de ego Pai crítico. Para trabalhar com estes pais críticos, os líderes primeiro deveram desenvolver um bom relacionamento pessoal entre eles, antes de utilizar um dos estilos de tarefa alta, como Determinar (E1) e Persuadir (E2).

Com pessoas que possuem o comportamento de trabalho no estado do ego adulto os líderes podem usar o estilo Delegar (E4) deixando-as pela sua própria conta. Estas pessoas são capazes de pensar de maneira racional, orientada para a solução de problemas e desde que tenham competência para realizar o trabalho, geralmente preferem trabalhar sozinhas.

7.4.5.3 – Comentário das respostas

Inicialmente se disponibilizará para o usuário a figura 7.7, destacando-se em cor o quadrante que representa sua posição existencial. A seguir, receberá os comentários conforme a letra que tiver maior percentual de marcações.

Assim, o usuário que tiver mais letras ‘a’ como resposta ao questionário receberá como mensagem a primeira posição existencial, conforme descrito a seguir.

Primeira posição existencial: OK – OK

É a Posição Existencial mais sã: Aceito-me como sou com meus defeitos e minhas qualidades. Não me sinto derrotado por meus próprios defeitos ainda que procure corrigi-los.

Não me sinto eufórico por minhas qualidades. Utilizo-as com simplicidade para minha realização e para a convivência interpessoal.

Sinto-me OK a respeito de mim mesmo.

O que sinto de mim, sinto dos demais. Sinto que não são perfeitos, e não os critico por isso. Aceito-os como são. Sinto-os OK.

As pessoas nesta posição existencial encontram-se pela AT no estado de ego “Adulto”, o qual está relacionado com a maturidade alta, ou seja, estas pessoas têm vontade e sabem realizar as tarefas. Assim, o estilo gerencial mais apropriado é delegar, o que significa que estas pessoas podem ser deixadas por conta própria, pois são capazes de pensar de maneira racional, orientada para a solução de problemas e desde que tenham competência para realizar o trabalho, geralmente preferem trabalhar sozinhas.

Então, o usuário que tiver mais letras ‘b’ como resposta ao questionário receberá como mensagem a segunda posição existencial, conforme descrito a seguir.

Segunda Posição Existencial: OK – NÃO OK

Quem adota esta Posição Existencial, sente-se bem frente a si mesmo, mas ao mesmo tempo, sente que alguma coisa está falhando nos outros.

Esta pessoa poderia sentir-se perseguida (“atacam-me, por que não me entendem”), mas também, poderia perseguir aos demais (“agrado-te, para que entendas a verdade, para que mudes de conduta”).

Condutas paranóides ou paranóicas surgidas de um Adulto que raciocina erradamente, contaminando pela Criança, ou pelo pai, que se deixa levar por grades fantasias, decorrem desta posição existencial OK-NÃO OK.

É um Posição Existencial das mais frequentes nos grandes centros urbanos, onde as pessoas carecem de suficiente tempo e espaço psicológico para pensar e refletir adultamente sobre a realidade.

Estas pessoas, segundo AT, encontram-se no estado de ego “pai crítico”, o qual está relacionado com a maturidade Moderada Alta. O estilo gerencial mais apropriado é

“compartilhar”, como estes indivíduos freqüentemente alimentam sentimentos não OK a respeito de si mesmos, tendem a necessitar de um comportamento de relacionamento alto da parte dos outros para que possam chegar a adquirir sentimentos de OK a respeito de si.

Assim, o usuário que tiver mais letras ‘c’ como resposta ao questionário receberá como mensagem a terceira posição existencial, conforme descrito a seguir.

Terceira Posição Existencial: NOK-OK

As já quase normais, por repetidas, depressões e “fossas” modernas surgem desta Posição Existencial.

“Estou azarado”, “Estou zebrado”.

“Eu não estou bem, os outros estão”. “Têm mais sorte que eu”. “As coisas para eles são melhores”.

São pessoas que se acostumam a ser dependentes demais.

Sentem-se como se estivessem em um poço fundo, esperando que lá de cima alguém leve-lhe um pouco de luz, em forma de apoio, de “Caricias”. Caricias de lástima, claro.

As vezes, em lugar de “Caricias” positivas, procura inconscientemente, para que o castiguem, “Caricias Agressivas”, para reforçar sua posição NÃO OK – OK.

Estas pessoas, segundo AT, encontram-se no estado de ego “criança feliz”, o qual esta relacionado com a maturidade Moderada Baixa. O estilo gerencial mais eficaz é “Persuadir”, ou seja, explicar as decisões tomadas e oferecer possibilidades de esclarecimento. Necessitam tanto de direção como de apoio sócio-emocional, elas gostam de ser dirigidas pelos líderes, pois pensam que estes são OK, mas também necessitam de um comportamento de relacionamento alto para ajuda-las a aumentar seus sentimentos de OK a respeito de si mesmas. Elas têm necessidade de mais comunicações bilaterais, apoio sócio-emocional e flexibilidade de comportamento.

Por último, o usuário que tiver mais letras ‘d’ como resposta ao questionário receberá como mensagem a quarta posição existencial, conforme descrito a seguir.

Quarta Posição Existencial: NOK-NOK

É a mais perigosa e a que gera enfermidades mais graves e profundas.

Se sinto que não valho nada, que os outros tampouco valem, que “tudo está errado”, estarei muito perto do que os existencialistas denominam “o nada”.

Neurose de abandono, esquizofrenias, depressões profundas originam-se, freqüentemente, da Posição Existencial NÃO OK – NÃO OK.

A perda de uma pessoa ou de um objeto amado pode provocar esta Posição Existencial.

“Depois que o perdi, sinto que já não vivo”.

Tais pessoas não se interessam por si nem pelos demais. O tempo deteve-se para elas.

São os típicos melancólicos. Muitas vezes acabam no suicídio.

Mas, qualquer pessoa poderá mudar sua Posição Existencial NÃO OK – NÃO OK para OK – OK. Não existem posições existenciais irreversíveis, imutáveis, fixas, cristalizadas.

A personalidade é dinâmica, está em contínua mudança.

Cada dia, com um novo amanhecer, pode nascer uma também nova Posição Existencial Positiva.

O estado do ego em que se encontra estas pessoas segundo a AT é denominado “Criança destrutiva”. Ela está relacionada com a maturidade baixa, ou seja, estes indivíduos não querem e é provável que nem saibam realizar a tarefa. Assim, precisam no trabalho de do estilo gerencial “determinar”, onde a pessoa recebe direção, instruções específicas e supervisão estrita. Neste estado é aconselhável o uso de poucas “caricias”, pois um apoio socio-emocional excessivo, pode ser visto como permissividade e apoio do comportamento destrutivo.

7.4.6 – Módulo Aptidões Dominantes e a Analise Transacional

Este módulo é simples e interativo, ao final será apresentado a análise do resultado através do gráfico de aptidões dominantes e sua relação com a Analise Transacional.

7.4.6.1 – Questionário

A seguir apresentam-se 8 questões para Identificação de Aptidões Dominante do usuário. As 8 questões a serem analisadas neste módulo, foram extraídas Miranda, 1997.

Questionário para Identificação de Aptidões Dominantes

1. Atividades de minha preferência na INFÂNCIA (**assinale quatro** - nem mais, nem menos):

01. () Aerodelismo	09. () Desmontar Coisas
02. () Amarelinha	10. () Empinar Pipas
03. () Jogos de Tabuleiro	11. () Futebol de Botão
04. () Bonecas/Bonecos	12. () Jogo da Velha
05. () Bolas de Gude	13. () Jogos de Bola
06. () Ciranda	14. () Mocinho/Bandido
07. () Decifrar Charadas	15. () Quebra-cabeças
08. () Desenhar	16. () Jogo de Xadrez

2. Atividades de minha preferência na ESCOLA (**assinale quatro** - nem mais, nem menos):

01. () Aritmética/Matemática	09. () História
02. () Física	10. () Leitura
03. () Humanas/Psicologia	11. () Línguas
04. () Desenho Artístico	12. () Música
05. () Engenharia	13. () Poesia/Declamação
06. () Economia	14. () Português/Gramática
07. () Geografia	15. () Redação/Composição
08. () Geometria	16. () Trabalhos Manuais

3. Atividades de minha preferência no TRABALHO (**assinale quatro** - nem mais, nem menos):

01. () Administração de Processos	09. () Estruturas/Organização
02. () Análise de Problemas	10. () Orçamentos
03. () Assuntos Administrativos	11. () Planos de Ação
04. () Assuntos Financeiros	12. () Estratégia Global
05. () Assuntos Humanos/Sociais	13. () Propaganda
06. () Assuntos Técnicos	14. () Relações Públicas
07. () Criação/Desenvolvimento de Idéias	15. () Testes de Mercado
08. () Ensinar/Treinar	16. () Trabalhos Manuais

4. Atividades de minha preferência no LAZER (**assinale quatro** - nem mais, nem menos):

01. () Artesanato	09. () Desenho/Pintura
02. () Arrumar Coisas	10. () Esportes Coletivos
03. () Assistir Corridas	11. () Fotografia
04. () Campismo	12. () Jogar Xadrez
05. () Coleções	13. () Leituras Técnicas
06. () Conhecer Lugares Novos	14. () Pescar
07. () Consertar Aparelhos	15. () Reuniões Sociais
08. () Dançar	16. () Trabalhar com o Computador

5. Meus DESCRITIVOS (**assinale quatro** - nem mais, nem menos):

01. () Afetuoso	05. () Detalhista	09. () Falante	13. () Organizado
02. () Analítico	06. () Emotivo	10. () Fantasiado	14. () Racional
03. () Brincalhão	07. () Esmerado	11. () Introvertido	15. () Subjetivo
04. () Cauteloso	08. () Extrovertido	12. () Intuitivo	16. () Técnico

Questionário para Identificação de Aptidões Dominantes

6. Minhas MOTIVAÇÕES (assinale apenas uma em cada grupo):

Eu trabalho MELHOR quando:

- 01. () Tudo está bem organizado.
- 02. () Disponho de informações concretas.
- 03. () Tenho oportunidade de usar a imaginação
- 04. () Posso compartilhar minhas idéias com os outros.

Eu me ENTUSIASMO com uma atividade quando:

- 09. () Conheço tudo a respeito.
- 10. () Ela apresenta regras bem definidas.
- 11. () As pessoas envolvidas trabalham em harmonia.
- 12. () Posso testar minha capacidade.

Falta-me ÂNIMO para empreender uma atividade quando:

- 05. () Não consigo vislumbrar sua utilidade prática.
- 06. () Ela não apresenta desafio para minha inteligência.
- 07. () Tenho de trabalhar sozinho.
- 08. () Tenho de trabalhar com pessoas indisciplinadas.

Eu me ABORREÇO quando:

- 13. () Vejo as coisas bagunçadas.
- 14. () Não posso trabalhar com coisas concretas.
- 15. () As pessoas discutem e brigam.
- 16. () Cerceiam minha criatividade.

7. Minhas REAÇÕES (assinale apenas uma em cada grupo):

Quando pedem minha APROVAÇÃO para uma idéia:

- 01. () Quero examinar sua lógica e racionalidade.
- 02. () Preciso ter confiança nas pessoas envolvidas.
- 03. () Quero saber como ela será executada na prática.
- 04. () Quero descobrir se ela é inovadora.

Quando não ENTENDO uma instrução:

- 09. () É porque não me mostraram/explicaram em detalhes.
- 10. () É porque não entendo seus objetivos e coerência.
- 11. () É porque não gosto da instrução ou do instrutor.
- 12. () É porque ela é muito quadrada ou conservadora.

Quando RESISTEM às minhas idéias:

- 05. () Explico, passo a passo sua aplicação.
- 06. () Demonstro seu valor com dados e fatos.
- 07. () Trato de granjear a simpatia dos envolvidos.

Quando não ENTENDEM minhas instruções:

- 13. () Reenfato utilizando exemplos ilustrativos.
- 14. () Trato de chegar ao "coração" dos envolvidos.
- 15. () Faço uma demonstração organizada de suas etapas.
- 16. () Apresento todos os dados e fatos que a reforçam.

- 08. () Procuro estimular a imaginação dos envolvidos.

8. Minhas CONVICÇÕES (assinale quatro frases - nem mais, nem menos - que você, com entusiasmo, assinaria embaixo):

- 01. () Só a informação traz o poder (Freud).
- 02. () Nunca ande pelo caminho traçado, pois ele conduz somente aonde os outros já foram (Graham Bell)
- 03. () Se você quer civilizar um homem, comece pela avó dele (Victor Hugo).
- 04. () O que mais precisamos é de alguém que nos obrigue a fazer o que sabemos (Ralph Waldo Emerson).
- 05. () Mais vale um pássaro na mão do que dois voando (Popular).
- 06. () O futuro pertence àqueles que acreditam na beleza de seus sonhos (Eleanor Roosevelt)
- 07. () Quem sabe mais, chora menos (Popular).
- 08. () Um irmão pode não ser um amigo, mas um amigo será sempre um irmão (Benjamin Franklin).
- 09. () O passo mais importante para chegar a concentrar-se é aprender a estar sozinho consigo mesmo (Erich Fromm).
- 10. () A imaginação é mais importante do que o conhecimento. (Albert Einstein).
- 11. () Uma andorinha só não faz verão (Popular)..
- 12. () Mais difícil do que levar uma vida organizada é impô-la aos outros (Marcel Proust).
- 13. () Uma alegria compartilhada transforma-se em dupla alegria; uma dor compartilhada, em meia dor (Popular).
- 14. () O humor é a quebra da lógica (Henri Bergson).
- 15. () Quem não arrisca não petisca (Popular).
- 16. () O discernimento consiste em saber até onde se pode ir (Jean Cocteau).

7.4.6.2 – Análise das respostas

Após realização do questionário o modelo apurara as aptidões cerebrais dominantes transferindo, para os campos abaixo representados na figura 7.8, as respostas que o usuário do modelo marcou no questionário.

1.1 () NO	2.1 () NO	3.1 () SO	4.1 () NE
1.2 () SO	2.2 () NO	3.2 () NO	4.2 () SO
1.3 () NO	2.3 () SE	3.3 () SO	4.3 () SE
1.4 () SE	2.4 () NE	3.4 () NO	4.4 () NE
1.5 () SO	2.5 () NO	3.5 () SE	4.5 () SO
1.6 () SE	2.6 () NO	3.6 () NO	4.6 () NE
1.7 () NE	2.7 () SO	3.7 () NE	4.7 () NO
1.8 () NE	2.8 () SO	3.8 () SE	4.8 () SE
1.9 () NO	2.9 () SE	3.9 () SO	4.9 () NE
1.10 () NE	2.10 () SO	3.10 () NO	4.10 () SO
1.11 () SO	2.11 () SE	3.11 () SO	4.11 () SO
1.12 () SO	2.12 () NE	3.12 () NE	4.12 () NO
1.13 () SE	2.13 () SE	3.13 () NE	4.13 () NO
1.14 () SE	2.14 () SO	3.14 () SE	4.14 () SE
1.15 () NE	2.15 () NE	3.15 () NE	4.15 () SE
1.16 () NO	2.16 () NE	3.16 () SE	4.16 () NO
5.1 () SE	6.1 () SO	7.1 () NO	8.1 () NO
5.2 () NO	6.2 () NO	7.2 () SE	8.2 () NE
5.3 () NE	6.3 () NE	7.3 () SO	8.3 () SE
5.4 () SO	6.4 () SE	7.4 () NE	8.4 () SO
5.5 () SO	6.5 () NO	7.5 () SO	8.5 () SO
5.6 () SE	6.6 () NE	7.6 () NO	8.6 () NE
5.7 () SO	6.7 () SE	7.7 () SE	8.7 () NO
5.8 () SE	6.8 () SO	7.8 () NE	8.8 () SE
5.9 () SE	6.9 () NO	7.9 () SO	8.9 () NO
5.10 () NE	6.10 () SO	7.10 () NO	8.10 () NE
5.11 () NO	6.11 () SE	7.11 () SE	8.11 () SE
5.12 () NE	6.12 () NE	7.12 () NE	8.12 () SO
5.13 () SO	6.13 () SO	7.13 () NE	8.13 () SE
5.14 () NO	6.14 () NO	7.14 () SE	8.14 () NO
5.15 () NE	6.15 () SE	7.15 () SO	8.15 () NE
5.16 () NO	6.16 () NE	7.16 () NO	8.16 () SO

FIGURA 7.8 – Apuração das Aptidões cerebrais dominantes

Fonte: Roberto Miranda (1997)

O modelo somará as respostas assinaladas em cada pólo e as transferirá para o gráfico da figura 7.9. Resultados abaixo de 20% sinalizam aptidões de baixa dominância, assim serão desconsiderados para análise. Resultados acima de 50% em qualquer pólo isoladamente, sinalizam aptidões de alta dominância, assim se desconsideraram os outros percentuais dos outros pólos.

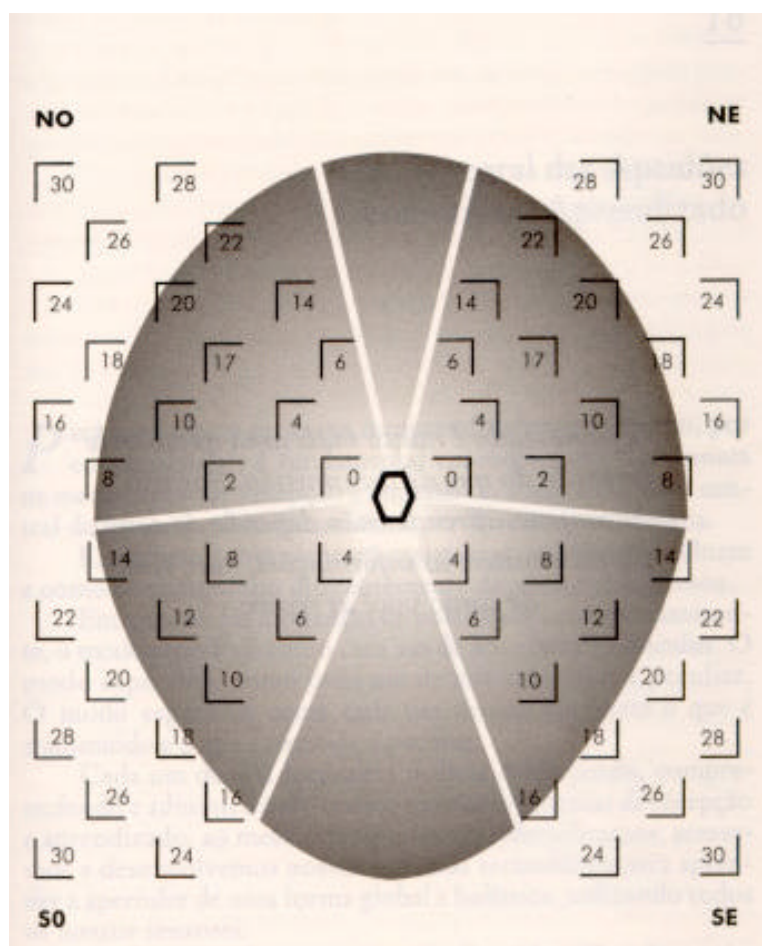


FIGURA 7.9 - Apuração das Aptidões cerebrais revelando os pólos de dominância.

Fonte: Miranda, 1997

Tendo em vista seus percentuais e situado na figura 7.9 o percentual que melhor descreve suas aptidões e interesses, o modelo as cruzara com a figura 7.10, que determinara e informará ao usuário o estado do ego no qual se encontra.

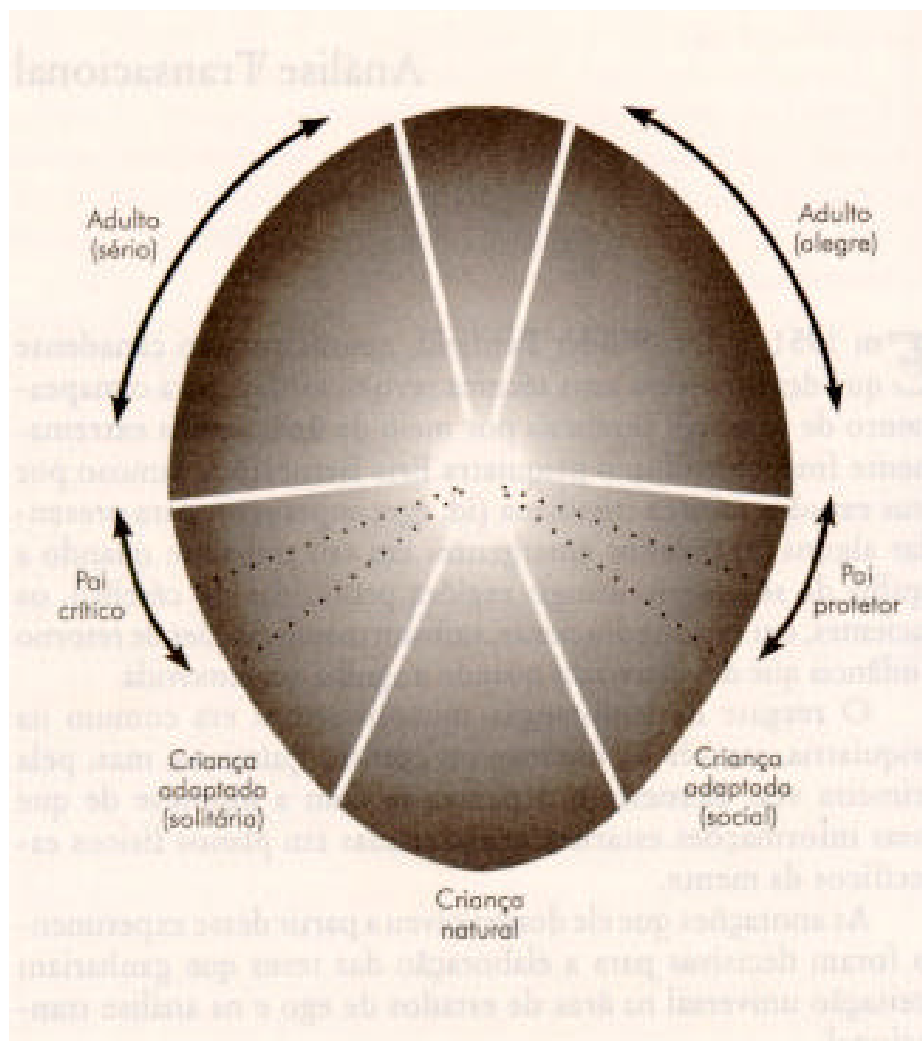


FIGURA 7.10 – Análise Transacional à luz das aptidões dominantes

Fonte: Miranda, 1997

7.4.7 MÓDULO – INTERNET

Nos dias de hoje a internet é uma poderosa e fundamental ferramenta na hora de realizar pesquisas. Desta forma, não há como deixar de lado esta possibilidade para que os usuários deste CBT a utilizem.

Este módulo está estruturado com os principais *sites* que falam sobre Análise Transacional. Se encontra a possibilidade de clicar no que interessar ao usuário, e assim, este, poderá navegar no *site* selecionado.

A pesquisa que gerou esta lista foi realizada através do site de pesquisa Altavista (www.altavista.com) por ser um dos sites mais completos para pesquisa na Internet.

7.4.8 MÓDULO - MATERIAL DE REFERÊNCIA

O módulo Material de Referência está dividido em 3 tópicos principais, que são: Referências Bibliográficas, Bibliotecas e Livrarias.

Ao acessar o tópico Material de Referência o usuário terá a bibliografia pesquisada para a elaboração deste trabalho de tese.

Na parte inferior das telas de Material de Referência é possível selecionar as outras categorias citadas anteriormente (Bibliografia, Bibliotecas e Livrarias).

Ao selecionar qualquer uma das bibliotecas ou livrarias do CBT, o programa procura o browser (Netscape ou Internet Explorer)¹, faz a conexão com a Internet (discagem) e acessa a página escolhida. Ao sair do browser o usuário irá retornar ao CBT no ponto em que estava.

Com estas opções, fica possível a integração de pesquisa no CD-ROM que contém o CBT e também na Internet, de uma forma bastante transparente.

Apresenta-se a relação das bibliotecas que possuem links neste CBT: Sistema Integrado de Bibliotecas da USP, Furb, Udesc, Ufrgs, Ufsc, UnB, Unisul, Biblioteca do Congresso Americano, Biblioteca Virtual da USP, Site com as principais Biblioteca do Mundo e Fundação Getúlio Vargas.

¹ (**Netscape ou Internet Explorer**) - software que nos permite passear de uma página para outra, ver figuras e ouvir os sons. É o mesmo que Navegador.

CAPÍTULO VIII

8 – CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Finalmente, este ultimo capítulo, apresentará as conclusões alcançadas através da realização deste trabalho e algumas sugestões para futuros trabalhos.

8.1 – CONCLUSÕES

Podemos concluir perante o exposto nos capítulos anteriores que a tecnologia hoje dá lugar a desenvolver e utilizar novas ferramentas para o auxílio do ensino-aprendizado.

Foi desenvolvido um software educativo que utilizou recursos multimídia para ensino e atualização de AT direcionada a liderança, sendo assim, podemos enfatizar sobre a relevância deste trabalho no sentido de estabelecer e relacionar a Análise Transacional com outras teorias, para auxiliar no desenvolvimento dessas lideranças, avaliando seu estilo para a melhoria da sua intercomunicação, relacionamento interpessoal e suas relações subjetivas.

O modelo proposto dentro das limitações de tempo e recursos disponíveis, planejou extrair da experiência proposta subsídios que contribuam com nosso cotidiano. Entre eles:

- ◆ Pensar mais no nosso comportamento e nossa comunicação com os outros
- ◆ Harmonia nas experiências intrapessoais
- ◆ Maior compreensão das atitudes dos outros

- ◆ Escolha de outras experiências e colheita de informações que foi divertida e interessante
- ◆ Aprimorar nosso autoconhecimento
- ◆ Aumento de confiança, segurança e objetivos claros
- ◆ Valorização de potencialidades
- ◆ Aceitação das limitações próprias
- ◆ Acercar os objetivos gerais aos objetivos individuais de nossos liderados.

Sendo assim, os objetivos específicos foram atingidos na sua totalidade satisfatoriamente.

8.2 – SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

O desenvolvimento de um CBT exige equipes multidisciplinares, assim contar em futuros trabalhos com uma equipe multidisciplinar com um design para concepção de telas e imagens, um profissional ligado à educação para acompanhar como está o processo de aprendizagem durante a confecção do CBT, um ergonomista, um programador, um psicólogo especialista em análise Transacional, além de outros profissionais que se fizessem necessários seria um fator facilitador.

Acha-se razoável respeitar o enfoque usado na criação do CBT, pois devido a sua estrutura oferece ao usuário não necessidade de pesquisa-lo por completo, visto que os tópicos presente no CBT são totalmente independentes.

Observar pontos como personalizar na medida do possível o CBT, definir aparência das paginas internas, indicar as paginas onde o usuário pesquisará informações ou conferira resultados são tarefas as quais foi dada importância fundamental e se hajam definitórias na execução de futuros trabalhos.

Acrescentar o uso de áudio e vídeos para facilitar a compreensão e exemplificação de alguns conceitos. Recomenda-se ainda, respeitar o enfoque para obter resultados que, longe de ser julgados como educação acadêmica, sejam possíveis de definir como: excitantes,

emocionantes, divertidos e gratificantes. Quanto mais perto do lúdico, tanto mais sucesso poderá se julgar o CBT.

Devido à falta de avaliação por parte dos usuários, recomenda-se que o CBT receba correções e atualizações a medida que forem diagnosticados possíveis problemas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BENVENUTTI, J.C. *Apostila distribuída em treinamento efetuado nos anos de 1987 e 1988*. Souza Cruz: instrutor J.C.BENVENUTTI.
- BERNE, Eric. *Os Jogos da vida*. Rio de Janeiro: Artenova. 1984
- CHANLAT, J. F. et al. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Vol 1. 1ed., São Paulo: Atlas, 1992.
- CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo nas Organizações: dimensões esquecidas*, vol. I, São Paulo: Atlas, 1992.
- CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo nas Organizações: dimensões esquecidas*, vol. II, São Paulo: Atlas, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CODO, W , SAMPAIO, J. J. C. & HITOMI, A. H. *Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar*. Petrópolis: Vozes, 1993.
- CODO, W. & SAMPAIO, J. J. C. *Sofrimento psíquico nas organizações: saúde mental e trabalho*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- CREMA, Roberto. *Análise Transacional Centrada na Pessoa ... e mais além*. 2º ed. São Paulo: Ágora, 1985.
- CROZIER, M. & FRIEDBERG, E. *L'acteur et le système*. Paris: Seuil, 1977.
- CRUZ, R. M. *O significado social do trabalho diante do fenômeno da Globalização - a formação profissional repensada*. Revista Episteme/UNISUL. Tubarão-SC, v.3. n. 7/8, nov./jun., 1995, p. 119-131.
- CURIE, J. & HAJJAR, V. *Vie de travail, vie hors travail. La vie en temps partagé*. In: Levy-Leboyer, C. et Spérandio, J. C. (Eds): *Traité de psychologie du travail*. Paris: PUF, 1987.
- DAVIS, C.; OLIVEIRA, Z. *Psicologia na educação*. Editora Cortez. São Paulo, 1991.
- DE MASI, Domenico. *Palestra acerca do tempo livre e do lugar social do trabalho na sociedade pós-industrial*. São Paulo: (SESC) Serviço Social do Comércio, 27 de maio de 1999.

- DEJOURS, C. & ABDOUCHELI, E. & JAYET, C. *Psicodinâmica do trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.
- DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- DEJOURS, C. *Conferências brasileiras*. Trad. Ana Carla Fonseca dos Reis. São Paulo: Fundap/Eaes/FGV, 1999a.
- DETTMER, Armando Luiz. *Concebendo um Laboratório de Engenharia de Produção utilizando um Jogo de Empresas*. Tese de Doutorado, EPS/UFSC. Florianópolis, 2001.
- DRUCKER, Peter. *O gerente eficaz*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- DWYER, T. *Heuristic Strategies for using computers to Enrich Education*. International Journal of Man-Machine Studies, 6 pp. 137-195, 1974.
- FIEDLER, F. E. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- FOUCAULT, M. *Vigiar e Punir*. 5 ed. Petrópolis: Vozes, 1987.
- GAMEZ, Luciano. *TICESE: técnica de inspeção de conformidade ergonômica de software educacional*. Dissertação de Mestrado em Engenharia Humana, Universidade do Minho, Guimarães, Portugal, 1998.
- GRAMIGNA, M.R. Miranda. *Jogos de empresas*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- GUATTARI, F. *As três Ecologias*. Rio de Janeiro: Papyrus, 1992.
- GUILLEVIC, C. *Psychologie du Travail*. Paris: Éditions Nathan, 1990.
- GUILLEVIC, G. *Psychologie du travail*. Poitiers: Nathan, 1991.
- HAMPTON, David R. *Administração Contemporânea*. 2.ed., São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- HANDY, Charles. *A Era do Paradoxo*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- HANDY, Charles. *No reino das oportunidades*. Inovação e Mudança: coletânea HSM management. São Paulo: Publifolha, 2001.
- HANDY, Charles. *Os deuses da administração*. São Paulo: Saraiva, 1994.
- HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da Liderança Situacional*. Tradução e Revisão técnica: Equipe do CPB-Edwino A. Ed. Pedagógica e Universitária Ltda – EPU, São Paulo, 1986.
- HERZBERG, F. *Le travail et la nature de l'homme*. Paris: ESF, 1966.
- HOLLENBECK, John R.; WAGNER III, John. *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 1999.
- JAMES, Muriel. *Nunca é tarde para ser feliz: A psicologia da auto-reparentalização*. Trad. Esther Schenker Leiner. São Paulo: Liv. Nobel, 1987.

- JAQUES, E. *Intervention et changement dans l'entreprise*. Paris: Dunod, 1972.
- JUNG, Carl Gustav. *CW 6 – Tipos Psicológicos*. Petrópolis : Vozes, 1991.
- KANAANE, Roberto. *Comportamento Humano nas Organizações: O homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas, 1995.
- KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Atlas e INL, 1973.
- KERTÉSZ, Roberto. *Análise Transacional ao vivo*. São Paulo: Summus, 1987.
- KNELLER, G. *Introdução à filosofia da educação*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.
- KOLB, David. *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall, 1984.
- KOLB, David. *Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- KOPITTKKE, Bruno H. *Apostila: Remodelagem do Jogo de Empresas LÍDER*. Florianópolis, EPS/UFSC, 1997.
- KOPITTKKE, Bruno H. *GS-ENE: Manual do Jogador*. Florianópolis: EPS/UFSC, 1994.
- KOPITTKKE, Bruno H. *O uso de jogos de Empresas no ensino de Engenharia de Produção*. 8º ENEJEP. São Paulo, 1988. vol. 2
- KURTZ, R. *Desfecho do masoquismo histórico: o capitalismo começa a libertar o homem do sofrimento do trabalho*. Folha de São Paulo, 20 de Julho de 1997.
- LAWRENCE, J. A. & LORSCH. *Expertise on the Bench: Modeling Magistrates Judicial Decision Making*. In: CHI, M. T. H. , GLASER, R., FARR, M. J. (Eds), *The Nature of Expertise*. New Jersey: NEB, 1967.
- LEONTIEV. *O desenvolvimento do psiquismo*. Lisboa: Horizonte Universitário, 1978.
- LEONTIEV, A. N. *Actividad, conciencia y personalidad*. S. 1. Buenos Aires: Ediciones Ciencias del Hombre, 1978.
- LEWIN, K. *Teoria de campo em Ciência Social*. São Paulo: Pioneira, 1965.
- LOPES, Maurício C. *Jogo de Empresas LIDER: Aperfeiçoamento do modelo e do sistema*. Dissertação de Mestrado. EPS/UFSC, Florianópolis, 1994.
- LOPES, Maurício C. *LÍDER: Manual do Jogador*. Florianópolis, FURB/UFSC, 1996.
- MACCOBY, Michael. *Perfil da Águia: dirigir empresas, uma nova arte*. São Paulo: Difel, 1977
- MACEDO, Ivanildo Izaías de (coord.). *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MALUF, Nielse A. & SILVA Maria Regina. *Apostila: Curso Básico de Análise Transacional 101*. 3ª ed. 1994.

MARCH, J. G. & SIMON, H. A. *Les organisations*. Paris: Dunod, 1958.

MARCUSE, H. *A Ideologia da sociedade industrial: o homem unidimensional*. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

MARQUEZE, Marisa. *Cultura Organizacional*. Dissertação. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998

MARTINELLI, Dante Pinheiro. *A utilização dos Jogos de Empresas no ensino de administração*. Revista de Administração, São Paulo, 23 (3): 24-37, jul/Set, 1988.

MARX, K. *O Capital - crítica da economia política*. 2a. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985. Livro Primeiro, Seção I, cap. I.

MATURANA R., Humberto, VARELA, Francisco G. *"De Maquinas e Seres Vivos" - Uma Teoria Sobre a Organização Biológica*. Editorial Umversetaria, S.A. 1972. Santiago de Chile. Chile.

MCGREGOR, Douglas. *Os aspectos humanos da empresa*. Lisboa: Clássica LCE, 1965

MENDES, Maria de Lourdes de Melo Salmito. *O modelo GS-RH: uma integração de jogos de empresas para treinamento e desenvolvimento gerencial*. Dissertação de Mestrado, EPS/UFSC. Florianópolis, 1997.

MIRANDA, Roberto Lira. *Além da Inteligência Emocional*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MIZUKAMI, M. *Ensino: as abordagens do processo*. São Paulo: E.P.U., 1986.

MONTIBELLER NETO, G. *Mapas Cognitivos: uma ferramenta de apoio à estruturação de problemas*. Dissertação de Mestrado, EPS/UFSC. Florianópolis, 1996.

MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, Fernando C.P. *Teoria Geral da Administração: Uma introdução*. 3.ed., São Paulo: Pioneira, 1975.

MUENSTERBERG. *Psychology and Industrial Efficiency*. 1913

MURIEL, J. Born to Win: *Transactional Analysis with Gestalt Experiments*. Addison Wesley Publishing, 1971.

MYERS. *Industrial Psychology*. 1925.

NIVEIROS, Sofia Inés. *Estudo e aperfeiçoamento do modelo das maturidades dos funcionários no jogo de empresas LÍDER*. Dissertação de Mestrado, EPS/UFSC. Florianópolis, 1998.

NUNES, Valnei Freitas. *Geban – (gerência de banco comercial): uma aplicação dos jogos de empresas à atividade bancária*. Dissertação de Mestrado, EPS/UFSC. Florianópolis, 1991.

OMBREDANE, A., FAVERGE, J.M., *L'analyse du travail*. Presses Universitaires de France, Paris, 1955

PANIZZA, Frei Livio OFM CONV. *Escola em busca do ser; reconhecer a realidade humana e divina*. 3 ed. Cxuritiba: Casa São Francisco, 1984

PEREIRA, Danilo. *Desenvolvimento de um CBT para aprendizagem e aperfeiçoamento dos conhecimentos sobre Liderança Situacional*. Dissertação de Mestrado, EPS/UFSC. Florianópolis, 2000.

SABATO, Ernesto. *Apologias y Rechazos*. Barcelona: Seix Banal, 1981.

SÁNCHEZ-BLANQUE A. *Documentación bibliográfica en Psiquiatria. Monografías de Psiquiatria*, v. III (6), 1991, p.23-36.

SCHEIN, E. *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SENGE, Peter. *A Quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1995.

SOUZA, Tatiana Paula dos Santos. *Vivências grupais na aplicação do jogo de empresas LÍDER: ação e simulação no processo de aprendizagem vivencial*. Dissertação de Mestrado, EPS/UFSC. Florianópolis, 1997.

STACEY, Ralph; PARKER, David. *Caos, administração e economia: as implicações do pensamento não linear*. Rio de Janeiro: Instituto Linear, 1995

STEINER, Claude. *Os papéis que vivemos na vida: A análise transacional de nossas interpretações cotidianas*. Tradução: Schlessinger, George, Artenova, Rio de Janeiro, 1984.

SZENÉSZI, George Vittorio. *Análise Transacional: Além da Descrição de Estilos Gerenciais*.

TRIST, E. *Organizational Choice*. London: Tavistock Publications, 1962.

TUSHMAN, Michael; NADLER, David. *Organizando-se para a inovação*. In: STARKEY, Ken (ed.) *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1997

VECCHIO, Egidio. *Triunfar na Empresa: Análise Transacional*. Instituto Eric Berne. Escola Superior de Teologia São Lourenço de Brindes. Universidade de Caixias do Sul, 1977.

VILLAR, J. *Importancia y necesidad del acceso bibliográfico en la investigación y práctica médicas*. *Med Clin (Barc)*, 1990; 94: 706-707.

VON MECHELN, Pedro José. *O uso de Sistemas de autoria para o desenvolvimento de computer based training – CBT – do Jogo de Empresas LÍDER*. Florianópolis, EPS/UFSC, 1997.

WISNER, A. *A Inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia*. São Paulo: Fundacentro, 1994.

BIBLIOGRAFIA

- BABCOCK, Dorothy E & KEEPERS, Terry D. *Pais OK Filhos OK*.
- BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. *Mutatis Mutandis: Dinâmicas de Grupo para o Desenvolvimento Humano*. Ed Papirus Vol II - Campinas – SP, 2002
- BARRETO, Roberto Menna. *O adulto Repensado*. São Paulo: Summus, 1993.
- BERGAMINI, Cecília W. *Motivação*. São Paulo: Atlas, 1986.
- BERGER, Leoni. *Estudo do Emprego de Técnicas da Análise Transacional e da Programação Neurolingüística na melhoria da Comunicação Pessoal e Organizacional*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, 1999.
- BERNARD, Ricardo R.S. *Modelo para Adaptação de um Jogo de Empresas à Realidade Econômico-financeira das Empresas Brasileiras*. Dissertação de Mestrado, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC, Florianópolis, 1993. (p. 04)
- BERNE, Eric. *Análise Transacional em psicoterapia*. São Paulo: Summus. 1985
- BERNE, Eric. *O Que Você Diz Depois De Dizer Olá*. Nobel
- BERNE, Eric. *Los juegos en que participamos: psicologia das relações humanas. Título Original: Games People Play*. Traducción: Patricio Escalante Guerra, ed. Javier Vergara, 1966.
- CARAVANTES, Geraldo. *A readministração e o Administrador da excelência*. Revista Decidir, ano II, no 13. Rio de Janeiro: Now-Rio Marketing, agosto, 1995, p. 38
- CASSIRER, E. *Ensaio Sobre o Homem*. São Paulo: Martins Fontes, 1994.
- CASTELS, M. *La era de la información – economia, sociedad y cultura*. V. 1. Madrid: Alianza, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 3ª ed. São Paulo: Mc-Grow-Hill, 1983.
- CODO, W , SAMPAIO, J. J. C. & HITOMI, A. H. *Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar*. Petrópolis: Vozes, 1993.
- CODO, W. & SAMPAIO, J. J. C. *Sofrimento psíquico nas organizações: saúde mental e trabalho*. Petrópolis: Vozes, 1995.

CODO, W. (coord.). *Educação, carinho e trabalho*. Petrópolis: Vozes, 1999.

CODO, W. *Saúde mental e trabalho: uma urgência prática*. In: *Psicologia, Ciência e Profissão*. Ano 8, nº. 2, 1988, p. 20-24.

CONTRANDIOPOULOS A P., CHAMPAGNE, F., POTVIN, L., DENIS, J. L. BOYLE, P. *Saber preparar uma pesquisa*. São Paulo: Hucitec, 1997.

CÓRDOVA, Luis A. *A voz do consumidor: uma abordagem de Jogo de empresas*. CPGD/UFSC. Dissertação de Mestrado. Florianópolis; CPGD/UFSC, 1996.

DEJOURS, C. *A loucura do trabalho - estudo sobre a psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1987.

DEJOURS, C. Comment formuler une problematique de la santé en ergonomie et en médecine du travail? *Le Travail Humain*, tome 58, n. 1, 1995, p. 1-16.

DEJOURS, C. *Por um novo conceito de saúde*. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. nº. 54, vol. 14, abril/maio/junho, 1986.

DEJOURS, C. *Por um trabalho, fator de equilíbrio*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.33, n.3, mai/jun, 1993, p.98-104.

DEMING, Edward W. *Qualidade e revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DOR, J. *Estrutura e Perversões*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1991.

DRUMOND, Regina. I Congresso Pan-Americano de Jogos de Empresa. De 17 a 20/09/96. Belo Horizonte/MG, 1996. (palestra)

ELGOOD, Chris. I Congresso Pan Pan-Americano de Jogos de Empresa. 17 a 20/09/96, Belo Horizonte/MG, 1996. (entrevista)

ELGOOD, Chris. *Manual de Jogos de Treinamento*. São Paulo: SIAMAR, 1987.

GAGNÉS, R.E. *Computer modeling and simulation handbook.Mk.III*. Simulation 26, 5, 147-154 (1976).

GOLDSCHMIDT, P.O. *Simulação e jogo de empresas*. Revista de Administração de Empresas, Rio de JaneiroRJ, 17(3): 43-47, maio/jun. 1977.

GRAMIGNA, M.R. Miranda. *Treinamento e Desenvolvimento*, março de 1996. (palestra)

HALLETT, Kathryn. *Guia dos pais solteiros: a análise transacional para pessoas em crise*. Tradução: Luciana Carli, Artenova, Rio de Janeiro, 1977.

HARRIS, Thomas & HARRIS, Amy Bjork. *Sempre OK*. Tradução: JUNGSMANN, Ruy. Ed. Record, 2º Ed, 1985.

HARRIS, Thomas A. *Eu estou OK você está OK, As relações do bem-estar pessoal: um guia prático para sua auto-análise*. Tradução: Edith Arthens, Artenova, Rio de Janeiro, 1977.

HERMENEGILDO, Jorge L. Silva. *A utilização da padronização como ferramenta da qualidade total para o desenvolvimento de Jogos de Empresas*. Dissertação de Mestrado. CPGD/UFSC. Florianópolis; 1996.

ICHIKAWA, Elisa Yoshie. *Jogos de Empresas: Pressupostos, Mitos e Fatos*. Revista Anual da ANPAD, Angra dos Reis/RJ, 1996.

JAMES, M. e JONGEWARD, D. *Nascido para vencer: Análise Transacional com experiências gestalt*. São Paulo: Brasiliense. 1984

JAMES, M. e SAVARY, L. *Um novo eu: Autoterapia pela análise transacional*. São Paulo: Ibrasa. 1986

JONGEWARD, D. e Colabs. *Somos todos vencedores: Análise transacional aplicada a organizações*. São Paulo: Brasiliense. 1978

KOPITTKKE, Bruno H et all. *Jogos de Empresas: combinação de dois jogos*. 9º ENEGEP, Porto Alegre, 1989, vol. 3

LEPLAT, J & CUNY, X. *Introdução à psicologia do trabalho*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1983.

MALDONADO, Luis A. Taja. *Implementação em micro computador de um modelo comportamental para treinamento de liderança empresarial: um enfoque da liderança situacional*. Dissertação de Mestrado. CPGD/UFSC. Florianópolis 1990.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. *A utilização dos Jogos de empresas no Ensino da Administração*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia e Administração, USP. São Paulo, 1987.

MEININGER, Jut. *O Sucesso através da Análise Transacional*. Tradução: Ed Arten, Artenova S.A., 1974

MOTOMURA, Oscar. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento/ABTD*. Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. Coord. Gustavo G. Boog. São Paulo: Mc Graw Hill do Brasil, 1980.

OLIVEIRA, M. A. G. *Análise Transacional na empresa*. São Paulo: Atlas. 1984

QUEIROZ, Simone Hering. *Motivação dos Quadros Operacionais para a Qualidade sob o Enfoque da Liderança Situacional*. Dissertação de Mestrado. Florianópolis. CPGD/UFSC, 1996.

ROSSI, P. *A ciência e a filosofia dos modernos*. São Paulo: EDUNESP, 1992.

RUSSELL, B. *História da filosofia ocidental*. Livro III, São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1969.

SHINYASHIKI, Roberto. *A carícia Essencial: uma psicologia do afeto*. Gente, 1985.

STEINER, Claude. *O outro lado do poder*. Editora Arte Nova

TANABE Mario. *Jogos de Empresas*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia e Administração, USP, São Paulo, 1977.

VARGAS, Flor de M. M. *Proposição de um Aplicativo Computacional para Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos*. Dissertação de Mestrado, EPS/UFSC. Florianópolis, 1996.

VARTIAINEN, M & RUOHOMAKI, V. *Simulation games as tools for work development and their psychological bases. Human Factors in Organizational*

VECCHIO, Egidio. *O que é Análise Transacional*. Ed próprio autor. Rio de Janeiro, 1979.

WOOLAMS, Stam & BROWN, Michael. *Manual completo de Analise Transacional*. Cultrix.

APÊNDICES

APÊNDICE I

MATRIZ COM TODAS AS POSSIBILIDADES DE DOMINÂNCIA NOS QUADRANTES DO TESTE DO MÓDULO AUTODIAGNÓSTICO DO ESTILO DE CHEFIA.

12 0 0 0	1	8 0 1 3	1	7 1 1 3	1	6 1 0 5	1-4
11 0 0 1	1	8 0 2 2	1	7 1 2 2	1	6 1 1 4	1-4
11 0 1 0	1	8 0 3 1	1	7 1 3 1	1	6 1 2 3	1
11 1 0 0	1	8 0 4 0	1	7 1 4 0	1	6 1 3 2	1
10 0 0 2	1	8 1 0 3	1	7 2 0 3	1	6 1 4 1	1-3
10 0 1 1	1	8 1 1 2	1	7 2 1 2	1	6 1 5 0	1-3
10 0 2 0	1	8 1 2 1	1	7 2 2 1	1	6 2 0 4	1-4
10 1 0 1	1	8 1 3 0	1	7 2 3 0	1	6 2 1 3	1
10 1 1 0	1	8 2 0 2	1	7 3 0 2	1	6 2 2 2	1
10 2 0 0	1	8 2 1 1	1	7 3 1 1	1	6 2 3 1	1
9 0 0 3	1	8 2 2 0	1	7 3 2 0	1	6 2 4 0	1-3
9 0 1 2	1	8 3 0 1	1	7 4 0 1	1	6 3 0 3	1
9 0 2 1	1	8 3 1 0	1	7 4 1 0	1	6 3 1 2	1
9 0 3 0	1	8 4 0 0	1	7 5 0 0	1-2	6 3 2 1	1
9 1 0 2	1	7 0 0 5	1-4	6 0 0 6	1-4	6 3 3 0	1
9 1 1 1	1	7 0 1 4	1	6 0 1 5	1-4	6 4 0 2	1-2
9 1 2 0	1	7 0 2 3	1	6 0 2 4	1-4	6 4 1 1	1-2
9 2 0 1	1	7 0 3 2	1	6 0 3 3	1	6 4 2 0	1-2
9 2 1 0	1	7 0 4 1	1	6 0 4 2	1-3	6 5 0 1	1-2
9 3 0 0	1	7 0 5 0	1-3	6 0 5 1	1-3	6 5 1 0	1-2
8 0 0 4	1	7 1 0 4	1	6 0 6 0	1-3	6 6 0 0	1-2

5 0 0 7	1-4	5 5 1 1	1-2	4 3 2 3	5	3 1 2 6	1-2
5 0 1 6	1-4	5 5 2 0	1-2	4 3 3 2	5	3 1 3 5	5
5 0 2 5	1-4	5 6 0 1	1-2	4 3 4 1	5	3 1 4 4	5
5 0 3 4	1-4	5 6 1 0	1-2	4 3 5 0	1-2	3 1 5 3	3
5 0 4 3	1-3	5 7 0 0	1-2	4 4 0 4	5	3 1 6 2	1-3
5 0 5 2	1-3	4 0 0 8	4	4 4 1 3	5	3 1 7 1	3
5 0 6 1	1-3	4 0 1 7	4	4 4 2 2	5	3 1 8 0	3
5 0 7 0	1-3	4 0 2 6	1-4	4 4 3 1	5	3 2 0 7	4
5 1 0 6	1-4	4 0 3 5	1-4	4 4 4 0	5	3 2 1 6	1-4
5 1 1 5	1-4	4 0 4 4	5	4 5 0 3	1-2	3 2 2 5	5
5 1 2 4	1-4	4 0 5 3	1-3	4 5 1 2	5	3 2 3 4	5
5 1 3 3	1	4 0 6 2	1-3	4 5 2 1	5	3 2 4 3	5
5 1 4 2	1-3	4 0 7 1	3	4 5 3 0	1-2	3 2 5 2	5
5 1 5 1	1-3	4 0 8 0	3	4 6 0 2	1-2	3 2 6 1	1-3
5 1 6 0	1-3	4 1 0 7	4	4 6 1 1	1-2	3 2 7 0	3
5 2 0 5	1-4	4 1 1 6	1-4	4 6 2 0	1-2	3 3 0 6	4
5 2 1 4	1-4	4 1 2 5	1-4	4 7 0 1	2	3 3 1 5	5
5 2 2 3	5	4 1 3 4	5	4 7 1 0	2	3 3 2 4	5
5 2 3 2	5	4 1 4 3	5	4 8 0 0	2	3 3 3 3	5
5 2 4 1	1-3	4 1 5 2	5	3 0 0 9	4	3 3 4 2	5
5 2 5 0	1-3	4 1 6 1	1-3	3 0 1 8	4	3 3 5 1	5
5 3 0 4	1-4	4 1 7 0	3	3 0 2 7	4	3 3 6 0	3
5 3 1 3	1	4 2 0 6	1-4	3 0 3 6	4	3 4 0 5	2-4
5 3 2 2	5	4 2 1 5	5	3 0 4 5	3-4	3 4 1 4	5
5 3 3 1	1	4 2 2 4	5	3 0 5 4	3-4	3 4 2 3	5
5 3 4 0	1-3	4 2 3 3	5	3 0 6 3	3	3 4 3 2	5
5 4 0 3	1-2	4 2 4 2	5	3 0 7 2	3	3 4 4 1	5
5 4 1 2	1-2	4 2 5 1	1-3	3 0 8 1	3	3 4 5 0	2-3
5 4 2 1	1-2	4 2 6 0	1-3	3 0 9 0	3	3 5 0 4	2-4
5 4 3 0	1-2	4 3 0 5	1-4	3 1 0 8	4	3 5 1 3	5
5 5 0 2	1-2	4 3 1 4	5	3 1 1 7	4	3 5 2 2	5

3 5 3 1	5	2 1 8 1	3	2 5 5 0	2-3	1 1 3 7	4
3 5 4 0	2-3	2 1 9 0	3	2 6 0 4	2-4	1 1 4 6	3-4
3 6 0 3	2	2 2 0 8	4	2 6 1 3	2-3	1 1 5 5	3-4
3 6 1 2	1-2	2 2 1 7	4	2 6 2 2	5	1 1 6 4	3-4
3 6 2 1	1-2	2 2 2 6	5	2 6 3 1	2-3	1 1 7 3	3
3 6 3 0	2	2 2 3 5	5	2 6 4 0	2-3	1 1 8 2	3
3 7 0 2	2	2 2 4 4	5	2 7 0 3	2	1 1 9 1	3
3 7 1 1	2	2 2 5 3	5	2 7 1 2	2	1 1 10 0	3
3 7 2 0	2	2 2 6 2	5	2 7 2 1	2	1 2 0 9	4
3 8 0 1	2	2 2 7 1	3	2 7 3 0	2	1 2 1 8	4
3 8 1 0	2	2 2 8 0	3	2 8 0 2	2	1 2 2 7	4
3 9 0 0	2	2 3 0 7	4	2 8 1 1	2	1 2 3 6	3-4
2 0 0 10	4	2 3 1 6	2-4	2 8 2 0	2	1 2 4 5	5
2 0 1 9	4	2 3 2 5	5	2 9 0 1	2	1 2 5 4	5
2 0 2 8	4	2 3 3 4	5	2 9 1 0	2	1 2 6 3	3-4
2 0 3 7	4	2 3 4 3	5	2 10 0 0	2	1 2 7 2	3
2 0 4 6	3-4	2 3 5 2	5	1 0 0 11	4	1 2 8 1	3
2 0 5 5	3-4	2 3 6 1	2-3	1 0 1 10	4	1 2 9 0	3
2 0 6 4	3-4	2 3 7 0	3	1 0 2 9	4	1 3 0 8	4
2 0 7 3	3	2 4 0 6	2-4	1 0 3 8	4	1 3 1 7	4
2 0 8 2	3	2 4 1 5	5	1 0 4 7	4	1 3 2 6	2-4
2 0 9 1	3	2 4 2 4	5	1 0 5 6	3-4	1 3 3 5	5
2 0 10 0	3	2 4 3 3	5	1 0 6 5	3-4	1 3 4 4	5
2 1 0 9	4	2 4 4 2	5	1 0 7 4	3	1 3 5 3	5
2 1 1 8	4	2 4 5 1	5	1 0 8 3	3	1 3 6 2	2-3
2 1 2 7	4	2 4 6 0	2-3	1 0 9 2	3	1 3 7 1	3
2 1 3 6	3-4	2 5 0 5	2-4	1 0 10 1	3	1 3 8 0	3
2 1 4 5	5	2 5 1 4	5	1 0 11 0	3	1 4 0 7	4
2 1 5 4	5	2 5 2 3	5	1 1 0 10	4	1 4 1 6	2-4
2 1 6 3	3-4	2 5 3 2	5	1 1 1 9	4	1 4 2 5	5
2 1 7 2	3	2 5 4 1	5	1 1 2 8	4	1 4 3 4	5

1 4 4 3	5	1 11 0 0	2	0 2 5 5	3-4	0 5 6 1	2-3
1 4 5 2	5	0 0 0 12	4	0 2 6 4	3-4	0 5 7 0	2-3
1 4 6 1	2-3	0 0 1 11	4	0 2 7 3	3	0 6 0 6	2-4
1 4 7 0	3	0 0 2 10	4	0 2 8 2	3	0 6 1 5	2-4
1 5 0 6	2-4	0 0 3 9	4	0 2 9 1	3	0 6 2 4	2-4
1 5 1 5	2-4	0 0 4 8	4	0 2 10 0	3	0 6 3 3	2
1 5 2 4	5	0 0 5 7	3-4	0 3 0 9	4	0 6 4 2	2-3
1 5 3 3	5	0 0 6 6	3-4	0 3 1 8	4	0 6 5 1	2-3
1 5 4 2	5	0 0 7 5	3-4	0 3 2 7	4	0 6 6 0	2-3
1 5 5 1	2-3	0 0 8 4	3	0 3 3 6	4	0 7 0 5	2-4
1 5 6 0	2-3	0 0 9 3	3	0 3 4 5	3-4	0 7 1 4	2
1 6 0 5	2-4	0 0 10 2	3	0 3 5 4	3-4	0 7 2 3	2
1 6 1 4	2-4	0 0 11 1	3	0 3 6 3	3	0 7 3 2	2
1 6 2 3	2-4	0 0 12 0	3	0 3 7 2	3	0 7 4 1	2
1 6 3 2	2-3	0 1 0 11	4	0 3 8 1	3	0 7 5 0	2-3
1 6 4 1	2-3	0 1 1 10	4	0 3 9 0	3	0 8 0 4	2
1 6 5 0	2-3	0 1 2 9	4	0 4 0 8	4	0 8 1 3	2
1 7 0 4	2	0 1 3 8	4	0 4 1 7	4	0 8 2 2	2
1 7 1 3	2	0 1 4 7	4	0 4 2 6	2-4	0 8 3 1	2
1 7 2 2	2	0 1 5 6	3-4	0 4 3 5	2-4	0 8 4 0	2
1 7 3 1	2	0 1 6 5	3-4	0 4 4 4	5	0 9 0 3	2
1 7 4 0	2	0 1 7 4	3	0 4 5 3	2-3	0 9 1 2	2
1 8 0 3	2	0 1 8 3	3	0 4 6 2	2-3	0 9 2 1	2
1 8 1 2	2	0 1 9 2	3	0 4 7 1	3	0 9 3 0	2
1 8 2 1	2	0 1 10 1	3	0 4 8 0	3	0 10 0 2	2
1 8 3 0	2	0 1 11 0	3	0 5 0 7	2-4	0 10 1 1	2
1 9 0 2	2	0 2 0 10	4	0 5 1 6	2-4	0 10 2 0	2
1 9 1 1	2	0 2 1 9	4	0 5 2 5	2-4	0 11 0 1	2
1 9 2 0	2	0 2 2 8	4	0 5 3 4	2-4	0 11 1 0	2
1 10 0 1	2	0 2 3 7	4	0 5 4 3	2-3	0 12 0 0	2
1 10 1 0	2	0 2 4 6	3-4	0 5 5 2	2-4		

APÊNDICE II

MATRIZ COM TODAS AS POSSIBILIDADES DE DOMINÂNCIA NAS ALTERNATIVAS DO AUTODIAGNÓSTICO DA POSIÇÃO EXDISTÊNCIAL.

Onde:

FN = Faça o teste novamente

11 0 0 0	a	7 0 1 3	a	6 1 1 3	a	5 1 0 5	a-d
10 0 0 1	a	7 0 2 2	a	6 1 2 2	a	5 1 1 4	a
10 0 1 0	a	7 0 3 1	a	6 1 3 1	a	5 1 2 3	a
10 1 0 0	a	7 0 4 0	a	6 1 4 0	a	5 1 3 2	a
9 0 0 2	a	7 1 0 3	a	6 2 0 3	a	5 1 4 1	a
9 0 1 1	a	7 1 1 2	a	6 2 1 2	a	5 1 5 0	a-c
9 0 2 0	a	7 1 2 1	a	6 2 2 1	a	5 2 0 4	a
9 1 1 0	a	7 1 3 0	a	6 2 3 0	a	5 2 1 3	a
9 1 0 1	a	7 2 0 2	a	6 3 0 2	a	5 2 2 2	a
9 2 0 0	a	7 2 1 1	a	6 3 1 1	a	5 2 3 1	a
8 0 0 3	a	7 2 2 0	a	6 3 2 0	a	5 2 4 0	a
8 0 1 2	a	7 3 0 1	a	6 4 0 1	a	5 3 0 3	a
8 0 2 1	a	7 3 1 0	a	6 4 1 0	a	5 3 1 2	a
8 0 3 0	a	7 4 0 0	a	6 5 0 0	a	5 3 2 1	a
8 1 0 2	a	6 0 0 5	a	5 0 0 6	d	5 3 3 0	a
8 1 1 1	a	6 0 1 4	a	5 0 1 5	a-d	5 4 0 2	a
8 1 2 0	a	6 0 2 3	a	5 0 2 4	a	5 4 1 1	a
8 2 0 1	a	6 0 3 2	a	5 0 3 3	a	5 4 2 0	a
8 2 1 0	a	6 0 4 1	a	5 0 4 2	a	5 5 0 1	a-b
8 3 0 0	a	6 0 5 0	a	5 0 5 1	a-c	5 5 1 0	a-b
7 0 0 4	a	6 1 0 4	a	5 0 6 0	c	5 6 0 0	b

4 0 0 7	d	4 7 0 0	b	3 4 4 0	b-c	2 2 5 2	c
4 0 1 6	d	3 0 0 8	d	3 5 0 3	b	2 2 6 1	c
4 0 2 5	d	3 0 1 7	d	3 5 1 2	b	2 2 7 0	c
4 0 3 4	a-d	3 0 2 6	d	3 5 2 1	b	2 3 0 6	d
4 0 4 3	a-c	3 0 3 5	d	3 5 3 0	b	2 3 1 5	d
4 0 5 2	c	3 0 4 4	c-d	3 6 0 2	b	2 3 2 4	d
4 0 6 1	c	3 0 5 3	c	3 6 1 1	b	2 3 3 3	FN
4 0 7 0	c	3 0 6 2	c	3 6 2 0	b	2 3 4 2	c
4 1 0 6	d	3 0 7 1	c	3 7 0 1	b	2 3 5 1	c
4 1 1 5	d	3 0 8 0	c	3 7 1 0	b	2 3 6 0	c
4 1 2 4	a-d	3 1 0 7	d	3 8 0 0	b	2 4 0 5	d
4 1 3 3	a	3 1 1 6	d	3 0 0 9	d	2 4 1 4	b-d
4 1 4 2	a-c	3 1 2 5	d	2 0 1 8	d	2 4 2 3	b
4 1 5 1	c	3 1 3 4	d	2 0 2 7	d	2 4 3 2	b
4 1 6 0	c	3 1 4 3	c	2 0 3 6	d	2 4 4 1	b-c
4 2 0 5	d	3 1 5 2	c	2 0 4 5	d	2 4 5 0	c
4 2 1 4	a-d	3 1 6 1	c	2 0 5 4	c	2 5 0 4	b
4 2 2 3	a	3 1 7 0	c	2 0 6 3	c	2 5 1 3	b
4 2 3 2	a	3 2 0 6	d	2 0 7 2	c	2 5 2 2	b
4 2 4 1	a-c	3 2 1 5	d	2 0 8 1	c	2 5 3 1	b
4 2 5 0	c	3 2 2 4	d	2 0 9 0	d	2 5 4 0	b
4 3 0 4	a-d	3 2 3 3	FN	2 1 0 8	d	2 6 0 3	b
4 3 1 3	a	3 2 4 2	c	2 1 1 7	d	2 6 1 2	b
4 3 2 2	a	3 2 5 1	c	2 1 2 6	d	2 6 2 1	b
4 3 3 1	a	3 2 6 0	c	2 1 3 5	d	2 6 3 0	b
4 3 4 0	a-c	3 3 0 5	d	2 1 4 4	c-d	2 7 0 2	b
4 4 0 3	a-b	3 3 1 4	d	2 1 5 3	c	2 7 1 1	b
4 4 1 2	a-b	3 3 2 3	FN	2 1 6 2	c	2 7 2 0	b
4 4 2 1	a-b	3 3 3 2	FN	2 1 7 1	c	2 8 0 1	b
4 4 3 0	a-b	3 3 4 1	c	2 1 8 0	c	2 8 1 0	b
4 5 0 2	b	3 3 5 0	c	2 2 0 7	d	2 9 0 0	b
4 5 1 1	b	3 4 0 4	b-d	2 2 1 6	d	1 0 0 10	d
4 5 2 0	b	3 4 1 3	b	2 2 2 5	d	1 0 1 9	d
4 6 0 1	b	3 4 2 2	b	2 2 3 4	d	1 0 2 8	d
4 6 1 0	b	3 4 3 1	b	2 2 4 3	c	1 0 3 7	d

1 0 4 6	d	1 4 1 5	d	0 0 8 3	c	0 4 1 6	d
1 0 5 5	c-d	1 4 2 4	b-d	0 0 9 2	c	0 4 2 5	d
1 0 6 4	c	1 4 3 3	b	0 0 10 1	c	0 4 3 4	b-d
1 0 7 3	c	1 4 4 2	b-c	0 0 11 0	c	0 4 4 3	b-c
1 0 8 2	c	1 4 5 1	c	0 1 0 10	d	0 4 5 2	c
1 0 9 1	c	1 4 6 0	c	0 1 1 9	d	0 4 6 1	c
1 0 10 0	c	1 5 0 5	d-b	0 1 2 8	d	0 4 7 0	c
1 1 0 9	d	1 5 1 4	b	0 1 3 7	d	0 5 0 6	d
1 1 1 8	d	1 5 2 3	b	0 1 4 6	d	0 5 1 5	b-d
1 1 2 7	d	1 5 3 2	b	0 1 5 5	c-d	0 5 2 4	b
1 1 3 6	d	1 5 4 1	b	0 1 6 4	c	0 5 3 3	b
1 1 4 5	d	1 5 5 0	b-c	0 1 7 3	c	0 5 4 2	b
1 1 5 4	c	1 6 0 4	b	0 1 8 2	c	0 5 5 1	b-c
1 1 6 3	c	1 6 1 3	b	0 1 9 1	c	0 5 6 0	c
1 1 7 2	c	1 6 2 2	b	0 1 10 0	c	0 6 0 5	b
1 1 8 1	c	1 6 3 1	b	0 2 0 9	d	0 6 1 4	b
1 1 9 0	c	1 6 4 0	b	0 2 1 8	d	0 6 2 3	b
1 2 0 8	d	1 7 0 3	b	0 2 2 7	d	0 6 3 2	b
1 2 1 7	d	1 7 1 2	b	0 2 3 6	d	0 6 4 1	b
1 2 2 6	d	1 7 2 1	b	0 2 4 5	d	0 6 5 0	b
1 2 3 5	d	1 7 3 0	b	0 2 5 4	c	0 7 0 4	b
1 2 4 4	c-d	1 8 0 2	b	0 2 6 3	c	0 7 1 3	b
1 2 5 3	c	1 8 1 1	b	0 2 7 2	c	0 7 2 2	b
1 2 6 2	c	1 8 2 0	b	0 2 8 1	c	0 7 3 1	b
1 2 7 1	c	1 9 0 1	b	0 2 9 0	c	0 7 4 0	b
1 2 8 0	c	1 9 1 0	b	0 3 0 8	d	0 8 0 3	b
1 3 0 7	d	1 10 0 0	b	0 3 1 7	d	0 8 1 2	b
1 3 1 6	d	0 0 0 11	d	0 3 2 6	d	0 8 2 1	b
1 3 2 5	d	0 0 1 10	d	0 3 3 5	d	0 8 3 0	b
1 3 3 4	d	0 0 2 9	d	0 3 4 4	c-d	0 9 0 2	b
1 3 4 3	c	0 0 3 8	d	0 3 5 3	c	0 9 1 1	b
1 3 5 2	c	0 0 4 7	d	0 3 6 2	c	0 9 2 0	b
1 3 6 1	c	0 0 5 6	d	0 3 7 1	c	0 10 0 1	b
1 3 7 0	c	0 0 6 5	c	0 3 8 0	c	0 10 1 0	b
1 4 0 6	d	0 0 7 4	c	0 4 0 7	d	0 11 0 0	b